

**T.C.**  
**UŞAK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKULLARIN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK**  
**DÜZEYLERİ**  
**(AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Ebubekir ZORLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**UŞAK**  
**NİSAN, 2017**

## ÖZET

### OKULLARIN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİ (AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)

Ebubekir ZORLU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

NİSAN, 2017

Bu araştırma, Afyonkarahisar iline bağlı okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerini öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, okulların fiziki teknolojik alt yapılarının ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda ne derece hazır olduklarını öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, görev, branş, kıdem ve bulunduğu okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı saptanmak istenmiştir.

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar ili merkez ve 17 ilçesinde okullarda görev yapan 7621 öğretmen ve 995 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Temsilen örnekleme girecek öğretmen sayısı 439, okul yöneticisi sayısı 257 olarak belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenlere ve okul yöneticilerine Helvacı ve Zorlu (2015) tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve Helvacı (2015) tarafından okulların değişime hazır bulunuşluk ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programıyla çözümlenmiştir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna, kıdemine ve çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yürütülmüştür. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.

Araştırma bulguları öğretmenlerin görüşlerine göre, okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri kapsamında; öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, yöneticilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, velilerin hazır bulunuşluğu boyutunda “orta” düzeyde olduğunu göstermiştir.

Araştırma bulguları okul yöneticilerinin görüşlerine göre, okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri kapsamında; öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, yöneticilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda “Çok” düzeyinde olduğunu; okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, velilerin hazır bulunuşluğu boyutunda “orta” düzeyde olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Hazır Bulunuşluk

**ABSTRACT****THE LEVELS OF TO BE READY FOR CHANGE OF SCHOOLS  
(AFYONKARAHİSAR CITY SAMPLE)**

Ebubekir ZORLU

**MASTER'S THESIS**

Advisor: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

April, 2017

This research aims to determine to what extent readiness levels to change of the schools in Afyonkarahisar depending on Ministry of Education in terms of readiness to change of teachers, school administrators, physical technological infrastructure of schools and parents according to teachers' and school administrators' opinions. Also, the opinions' of the teachers and school administrators related to readiness to change of schools, whether there is meaningful difference according to variables of gender, duty, field, seniority and working time in the school is asked to determine.

7621 teachers and 995 school administrators working in 17 counties and the centrum of Afyonkarahisar in 2015-2016 Academic year set the universe of the reasearch. The number of going into the representative sample is determined as 439 teachers and 257 school administrators. In this research, personal information form developed by Helvacı and Zorlu (2015) and the scale of schools' readiness to change developed by Helvacı (2015) are applied to teachers and school administrators. Obtained data are analysed with the SPSS package programme.

According to the opinions of the teachers and the school administrators whether the readiness levels of the schools become different according to gender, branch, educational background, seniority and working duration with t test and one way ANOVA test in the condition of meaningful difference to determine the difference between the groups Tukey HSD analysis is carried out. Obtained findings are presented by table.

According to the opinions of teachers within the scope of the readiness levels to change of the schools, the research findings showed that in the dimensions of the teachers' readiness to change, in the dimensions of the administrators' readiness to change, in the dimensions of the school infrastructure's readiness to change, in the dimensions of parents' readiness to change are at the 'middle' level.

According to school administrators' opinions, within the scope of the readiness levels to change of the schools, the research findings showed, in the dimensions of the teachers' readiness to change, in the dimensions of the administrators' readiness to change are being at the 'mostly' level; in the dimensions of the schools infrastructure's readiness to change, in the dimensions of parents' readiness are being at the 'middle' level.

**Key Words:** Change, To be Ready.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Sosyal Bilimler Tarih Anabilim Dalı Yüksek lisans yeterlilik öğrencisi Ebubekir ZORLU'nun "Okulların Değişime Hazır Bulunuşlukları Afyonkarahisar İli Örneği" başlıklı tezi 14/04/2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**JÜRİ ÜYELERİ****İmza**

Üye (Tez Danışmanı):

Doç. Dr. M. Akif HELVACI

.....

Üye:

Doç. Dr. İ. Halil ÇANKAYA

.....

Üye:

Yrd. Doç. Dr. Gökhan DEMİRHAN

.....

Üye:

Doç. Dr. Aycan Ç.SAĞLAM

.....

Üye:

Doç. Dr. Barış METİN

.....

**Enstitü Müdürü**

Prof. Dr. Sedat BAYRAKAL

## ÖNSÖZ

Tez konumun belirlenmesinden bitimine kadar her türlü desteği, emeği ve akademik katkıyı sağlayan, çok kıymetli zamanımı hiçbir şekilde esirgemeyen sürekli yol gösterip motive eden Doç. Dr. M. Akif HELVACI'ya teşekkür ederim.

Araştırmanın her aşamasında yanımda olan sürekli yardımını ve desteğini aldığım sevgili eşim Ayşegül ZORLU'ya teşekkür ederim.

Araştırmam süresince bana her türlü desteği vererek her türlü problemime içtenlikle yardım eden araştırmamın şekillenmesinde katkı sağlayan Dr. İbrahim ÇETİN'e teşekkür ederim.

Ve bana hayatımın her anında her türlü eğitim imkanını sağlayan ve desteklerini bir gün olsun eksik etmeyen sevgili babam Azmi ZORLU'ya, annem Zülfiye ZORLU'ya teşekkür ederim.

Hayatıma anlam katan oğlum Azmi Mert ZORLU'ya teşekkür ederim.

Canım oğlum AZMİ MERT'E.....

**Ebubekir ZORLU**

**Uşak, 2017**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** : Ebubekir ZORLU  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : Gaziantep-14.03.1983  
**Lisans Öğretimi** : 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Psikolojik Danışmanlık Ve Rehberlik  
**Yüksek Lisans Öğretimi** : Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı  
**Bildiği Yabancı Diller** : İngilizce

### İş Denevimi

**Çalıştığı Kurumlar** : Afyonkarahisar Sandıklı Lisesi (2 yıl)  
Afyonkarahisar Evciler Şehit Hüdayi Çınar İlköğretimokulu (2 yıl)  
Afyonkarahisar Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü (6 yıl)  
Özerler Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi(Okulu)

**Projeler** : Hayallerini Yakala Avrupa Birliği Prpjesi

### İletişim

**e-posta adresi** : ebubekirzorlu@hotmail.com

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR .....	xi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1. Problem .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Sayıtlar .....	5
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Değişim Kavramı .....	7
2.2. Değişimin Nedenleri .....	9
2.2.1. Dışsal Nedenler .....	9
2.2.2. İçsel Nedenler .....	11
2.3. Değişimin Önemi .....	12
2.4. Değişimin Amaçları .....	14
2.5. Değişim Aşamaları ve Çeşitleri .....	15
2.5.1. Planlı – Plansız .....	16

2.5.2. Makro – Mikro .....	18
2.5.3. Zamana Yayılan – Ani .....	18
2.5.4. Proaktif – Reaktif .....	19
2.5.5. Aktif – Pasif.....	19
2.5.6. Evrim ve Devrim Niteliğinde Değişim .....	20
2.6. Değişime Karşı Direnç.....	20
2.6.1. Tanımı .....	20
2.6.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri .....	22
2.6.2.1. Ekonomik Nedenler.....	23
2.6.2.2. Sosyolojik Nedenler .....	23
2.6.2.3. Psikolojik Nedenler .....	25
2.7. Değişimin Boyutları .....	25
2.7.1. Teknolojik Değişim.....	25
2.7.2. Yapısal Değişim .....	26
2.7.3. Kültürel Değişim .....	26
2.7.4. Yönetmel Değişim .....	27
2.8. Eğitimde Değişim ve Okullar .....	27
2.9. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar .....	29
2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	29
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	37

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli .....	38
3.2. Evren ve Örneklem .....	38
3.3. Veri Toplama Aracı.....	39
3.4. Verilerin Analizi.....	40



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	42
4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri.....	43
4.2.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi .....	43
4.2.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi .....	45
4.2.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi .....	48
4.2.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi .....	49
4.2.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerinin Değerlendirilmesi .....	50
4.3. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri .....	51
4.3.1. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi .....	51
4.3.2. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi.....	53
4.3.3. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi .....	56
4.3.4. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi .....	57
4.3.5. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerinin Değerlendirilmesi.....	58
4.4. Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluğuna İlişkin Görüşleri.....	59
4.4.1. Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri Cinsiyet Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir? .	59
4.4.2. Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Görüşleri Branş Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir? .....	60

4.4.3. Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?.....	62
4.4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Mesleki Kıdem Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir? .....	64
4.4.5. Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir? .....	66
4.5. Yöneticilerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluğuna İlişkin Görüşleri.....	68
4.5.1. Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri Cinsiyet Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?.....	68
4.5.2. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Görüşleri Branş Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?.....	69
4.5.3. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir? .....	70
4.5.4. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Mesleki Kıdem Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir? .....	72
4.5.5. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir? .....	76
4.6. Okul Yöneticileri İle Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Bir Fark Var Mıdır? .....	78

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TARTIŞMA VE YORUMLAR**

5.1. Tartışma ve Yorumlar .....	80
---------------------------------	----

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

6.1. Araştırmanın Problemine İlişkin Sonuçlar .....	86
6.1.1. “Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna ilişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar .....	86
6.1.2. “Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar .....	88
6.1.3 “Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	90
6.1.4. “Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	91
6.2. Öneriler .....	93
6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler .....	93
6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler .....	95
KAYNAKÇA .....	96
EKLER .....	103

**KISALTMALAR**

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>Ed.</b>	: Editör
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>N</b>	: Eleman Sayısı (adet)
<b>SD</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>X</b>	: Aritmetik Ortalama

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımları (n = 696) .....	42
Tablo 2. Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri .....	44
Tablo 3. Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri .....	46
Tablo 4. Okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri (n=439) .....	48
Tablo 5. Velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri (n=439).....	50
Tablo 6. Öğretmen görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin genel değerlendirilmesi (n=439).....	51
Tablo 7. Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri (n=257) .....	52
Tablo 8. Okul yöneticilerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşler (n=257).....	54
Tablo 9. Okul yöneticilerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri (n=257) .....	56
Tablo 10. Okul yöneticilerin velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri .....	58
Tablo 11. Okul yöneticisi görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin genel değerlendirilmesi (n=257) .....	59
Tablo 12. Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları (n=439) .....	60
Tablo 13. Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşlerinin branşa göre t-testi sonuçları (n=439).....	61
Tablo 14. Öğretmenlerin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından dağılımı (n=439).....	62
Tablo 15. Öğretmenlerin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından ANOVA sonuçları .....	63

Tablo 16. Öğretmenlerin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı (n=439) .....	64
Tablo 17. Öğretmenlerin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları .....	65
Tablo 18. Öğretmenlerin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin okulda çalışma süresi bakımından dağılımı (n=439).....	66
Tablo 19. Öğretmenlerin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin okulda buldukları çalışma süresi bakımından ANOVA sonuçları .....	67
Tablo 20. Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin okul yöneticisi görüşlerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları (n=257).....	68
Tablo 21. Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşlerinin branşa göre t-testi sonuçları (n=257).....	69
Tablo 22. Okul yöneticilerinin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından dağılımı (n=257).....	71
Tablo 23. Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından ANOVA sonuçları .....	72
Tablo 24. Okul yöneticilerinin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı (n=257).....	73
Tablo 25. Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları .....	74
Tablo 26. Okul yöneticilerinin DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından Tukey HSD testi sonuçları .....	75
Tablo 27. Okul yöneticilerinin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin okuldaki çalışma süresi bakımından dağılımı (n=257).....	76
Tablo 28. Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin okulda buldukları çalışma süresi bakımından ANOVA sonuçları .....	77
Tablo 29. Okul yöneticilerinin ile öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşlerine ilişkin t-testi sonuçları .....	79

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1. Örgütsel Değişim Sürecinin Basamakları (Kanji & Mike, 1993).....	15
Şekil 2. Değişimi Kabul ve Reddetme Süreci .....	22



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. Problem

Değişim, hayatın önemli gerçeklerinden biridir. Dünyada daha önceki çağlarda görülmemiş bir şekilde çok hızlı değişme yaşanmaktadır. Otomobil, karayolları, hava ulaşımı, telefon, televizyon, bilgisayara vb. gibi alanlarda gözlenen gelişmeler dünyayı küçük bir mekan haline getirmiştir. Eğer bir asır önce yaşamış olsaydık belki de hiç haberimizin bile olmayacağı çeşitli dünya olaylarını, bugün artık evlerimizden takip etme imkanına sahibiz. Bu gelişmeler; aileyi, eğitim kurumlarını, politik ve ekonomik kurumları, vb. değiştirmeye zorlamaktadır. Örneğin bir ailenin üyeleri ülkenin değişik yerlerinde yaşayabilmekte ama iletişim araçları yoluyla her zaman ortak değerleri paylaşabilmektedir (Özdemir, 2000: 6, akt. Balıkçı, 2004).

Doğanın, yaşamın ve toplumların değişmesi gibi, insanlar tarafından kurulmuş olan örgütlerin de değişimi yaşaması kaçınılmazdır. Doğadaki ve yaşamdaki değişimlerin önlenmesi ve yönlendirilmesi oldukça zorken, örgütlerdeki değişimlerin örgüte katı sağlaması amacıyla yönlendirilebilmesi ve kontrol edilebilmesi örgüt yöneticisinin bilgi ve becerisi ölçüsünde mümkün olabilmektedir (Argon ve Özçelik, 2007). Örgütün yaşamı için önemli bir kavram olan örgütsel değişim, örgütün yeni bir düşünce ya da davranış biçimine uyum sağlayıp adapte olmasına denilmektedir (Peker, 1995). Örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalar, değişimi gerçekleştirmeyi; insan davranışlarının değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim gibi farklı sebeplere dayandırmıştır (Can, 1997, akt: Akoğlan-Kozak, Güçlü, 2003).

Toplumsal ve ekonomik değişim ile birlikte eğitimin ve eğitim kurumunun rolleri değişmektedir. Eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Birincisi, eğitim toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenlemek zorundadır. İkinci olarak ise, eğitim toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Zira eğitim örgütleri, çıktıkları yoluyla



diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir (Özdemir, 2000). Örgütler, çevreleriyle sürekli bir şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik açık sistemlerdir. Çevreye bu anlamda oldukça bağımlı olan örgütlerin dış ve iç çevresinde oluşan değişmelere karşılık gelecek örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluktur. Eğitim örgütlerinin sosyal örgüt olarak yeniden yapılandırılması da bu zorunlulukların bir parçasıdır (Töremen, 2002).

Okullar, dinamik bir oluşum içerisinde gerek iç, gerekse dış çevrede ortaya çıkan değişimlerden etkilenmekte ve çevrelerini etkilemektedirler. Dış dünyada meydana gelen her türlü değişim, okulların kültürlerini, doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedirler. Bu etkileşim neticesinde, okullar değişmek ve yeniden yapılanmak, kültürle yapılarını geliştirmek zorunda kalırlar (Eroğlu, 2000). Eğitim kurumlarının en önemli görevlerinin, iyi bir yurttaş, üreten, ülkenin ekonomisine katkı sağlayan insan yetiştirmek olduğu göz önüne alınırsa, diğer örgütlere göre değişimi ve gelişimi daha öncelikli olarak gerçekleştirmesi gerekir. Bu durum eğitim alanına okul geliştirme, etkili okul, öğrenen okul, toplam kalite yönetimi, okullarda katımlı yönetim, okula dayalı/ okul merkezli yönetim, kendi kendini yöneten okullar gibi yaklaşımlarla yansımıştır (Helvacı, 2005).

Herakleitos, “aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız, çünkü su hiç durmaksızın akar.” diyerek, evrenin hem kalıcılık hem de değişim üzerine kurulduğunu ifade etmiştir. Değişim, insanoğlunun var olduğunun bugüne daha iyi yaşamak, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve ispat etmek için geçtiği yolların başında sayılabilir. Değişim ne kadar eskilere dayanıyorsa, değişime karşı direnç de o kadar eskidir (Saydam, 2005).

Bireysel olarak değişime direnç göstermenin en büyük nedeni yeni durum hakkında yetersiz bilgiye sahip olmak, yapacağı etkiyi ve değişim karşısında ne şekilde hareket etmek gerektiğini bilememektir. Değişim sonucunda mevcut konumunda kalabilecek miyim? Gibi kaygılar değişime direncin en önemli sebeplerindendir (Öncü, 2001).

Değişim yönetimi okullar için çok önemli ve vazgeçilmez bir konu haline gelmektedir. Eğitim kurumunun amacı eğitim ve öğretim sağlamaktır. Eğitim ve

öğrenme, değişmek demektir, bu nedenle okulun en önemli rolü değişimi yönetmek olmalıdır. Yönetimin amacı değişim ve öğrenim olması, okullara özel bir önem kazandırmaktadır. Sosyokültürel ve ekonomik yenilenmenin ve gelişmenin önemli, bir parçası olan eğitim kurumlarının da, amaçları, yapısı, içeriği değişmektedir. Okulun hedeflerini yapısını kısacası günün koşullarına uyum sağlayabilmek için kendini değiştirmesi bir sorumluluk hatta zorunluluk haline gelmiştir (Helvacı, 2005).

Eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden etkilenmekte ve değişime ayak uyduracak düzenlemelere ihtiyaç duymaktadır. Eğitimde başarılı bir şekilde değişim ve yenilik yapmak isteyen okul yöneticilerinin değişim süreçlerini, okulları değişime iten nedenleri, değişime karşı meydana gelebilecek dirençlere karşı ne gibi stratejiler ortaya koyabileceklerini bilmeleri gerekmektedir. Çalışanların değişime karşı ortaya çıkan direnmeleri en aza indirmek ve olumlu sonuçlara çevirebilmek başarılı bir değişim sağlayacağı gibi eğitimin ürünü olan bireyleri de geleceğe daha nitelikli olarak kazandıracaktır. Eğitim örgütlerindeki değişim sürecinde öğretmenlerin rolü büyüktür. Öğretmenlerin değişime ilişkin tepkileri, tutumlarının, değişime yönelik bakış açılarının değişimin başarısını etkileyecektir. Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerde değişime karşı ortaya çıkabilecek direnmeleri bilmeleri ve değişimin planlamasında dikkate almaları yararlı olacaktır (Yenen, 2015).

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre Afyonkarahisar ilindeki okulların değişime hazır bulunuşlukları düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?

- a) Öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?
- b) Öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?
- c) Öğretmen görüşlerine göre, okulların fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?

d) Öğretmen görüşlerine göre, velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?

2. Yöneticilerin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?

a) Yönetici görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?

b) Yönetici görüşlerine göre, yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?

c) Yönetici görüşlerine göre, okulların fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?

d) Yönetici görüşlerine göre, velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri nedir?

3. Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluğuna ilişkin görüşleri;

a) Görev

b) Cinsiyet

c) Branş

d) Kıdem

e) Bulunduğu okulda çalışma süresi

Değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Yöneticilerin okulların değişime hazır bulunuşluğuna ilişkin görüşleri;

a) Görev

b) Cinsiyet

c) Branş

d) Kıdem

e) Bulunduğu okulda çalışma süresi

Değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Herakleitos'un “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” sözünden yola çıkarak değişim devam eden bir süreçtir. Yaşamımızda hayatımızı etkileyen bütün unsurların değişmesi insanları ve insanların oluşturduğu örgütleri de değişime itmektedir.

Bu araştırmada öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma ile elde edilen sonuçlar

a) Eğitimde değişimin en önemli öğelerinden olan okullarda gerçekleştirilecek değişimlerde yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi, birikim ve becerileri konusunda gerçekçi bilgi sağlanması,

b) Eğitim ortamlarında değişimlerin daha gerçekçi bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlama,

c) Öğretmen ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda yöntem ve tekniklerin güncellenmesine katkı sağlanması,

d) Eğitimde ve okullarda Gerçekleştirilecek olan değişimlere katkı sağlayarak yeni araştırmalara öncülük etmektir.

### 1.4. Sayıtlar

Bu çalışmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Örneklem evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

2. Okulların değişime hazır bulunuşlukları, okullarda görev yapan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ölçek sorularına verecekleri cevaplarla ölçülebileceği kabul edilmiştir.

3. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk ölçeğine gerçekçi ve gönüllü olarak içten yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

### 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmada 2015-2016 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar ilindeki devlet okulları ile sınırlandırılmıştır. Özel okullar ve kurumlar araştırma kapsamına alınmamıştır.

Okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri ile ilgili çalışma devlet okullarındaki öğretmen ve okul yöneticileri ile sınırlı tutulmuştur. Çalışmada müfettişler, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri yöneticilerine yer verilmemiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Ölçek kullanımının niteliğinden doğabilecek aksaklıklar bu çalışma içinde geçerlidir.

### 1.6. Tanımlar

**Değişim:** Planlı yada plansız bir biçimde sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.

**Hazır Bulunuşluk:** Bireyin bilişsel, duyuşsal ve devinişsel olarak bir işi yapabilir duruma gelmesi için gerekli olgunlaşmaya, temel becerilere sahip olması olarak tanımlanabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde değişim ile ilgili kavramlar, değişimin nedenleri, değişimin önemi, değişimin amaçları, değişimin amaçları ve çeşitleri, değişime karşı direnç, eğitimde değişim ve okullar konuları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 2.1. Değişim Kavramı

Durumlar, ögeler ve noktalar arasındaki farklılıkların ortaya çıkardığı kavram değişim adını almaktadır. Örgütsel değişim, bir örgütte veya toplulukta genellikle ileriye dönük bir noktayı hedefleyen ve topluluk içinde veya genelinde planlanmış farklı uygulamaları katarak bilgi, birikim ve akılcılık yoluyla yeni olana geçmek; örgütün yeni duruma tamamen ayak uydurmasını sağlayacak bütün faaliyetleri yapmak demektir (Aydemir S., 2003:44).

Dinçer ve Fidan'a (1996) göre örgütsel değişim; örgütün içinde bulunan bütün kademe ve birimlerde gerçekleşmesi olası bütün değişikliklerin meydana gelmesidir. Örgütlerde gerçekleşen değişimler tek boyutlu değildir. Geniş bir kapsama ve çok yönlülüğe sahip olan örgütsel değişim kavramı büyüme, gelişme, yenilik ve dönüştürme gibi birçok kavram ve olguyu içinde barındırır.

Tüz (2004), her değişimin yanında belirli bir oranda risk getireceğini belirtir. Çok iyi planlanmış bir değişim sistemi bile çeşitli büyüklüklerde riskler taşıyabilir. İleriye dönük atılacak her adım risk taşır. Çünkü geleceği tam olarak tahmin etmek mümkün değildir. Değişim esnasında veya sonrasında ortaya çıkabilecek aksamlar, duraklamalar, bozulmalar ve istenmeyen sonuçlar zaman ve para anlamında örgütte yüksek maliyete neden olabilir. Bu yüzden her zaman değişim öncesi ilk duruma gelinebilecek açık bir kapı bırakılmalıdır. Değişim sonrası sistemin tamamen durma noktasına gelmesi örgütü daha zor bir duruma sokacaktır. Büyük bir örgütte bu çalışmalar daha titizlikle yapılmalıdır. Çünkü büyük bir örgütte değişimin etkilerini silmek veya bunu tam olarak uyarlamak çok daha zordur. Ayrıca farklı değişim çalışmaları arasında ortaya çıkabilecek uyumsuzluk sorunları bu çalışmaları boşa

çıkacaktır. Riski en aza indirebilmek için değişim konusunu bir süreç olarak kabul etmek gerekmektedir. Buna göre değişimin tanımında dört temel unsur yer alır. Bunlar aşağıda yer almaktadır (Tüz, 2004):

**a- Değişimin Yönetilmesi Özelliği:** Değişim bir süreç olmakla birlikte onu yönetebilme becerisini geliştirmek örgüt içindeki önemli görevlerden biridir. Değişimi yönetme işlevi ele alınırken bu alanda öne çıkan iki kavram planlı ve sistematik olmaktır. Önceden hazırlıklı bir şekilde, bütün sistemi dikkate alan bir değişim uygulaması doğru bir yönetim faaliyetine sebep olacaktır.

**b- Değişimin Uzmanlık Gerektirmesi Özelliği:** Değişimi gerçekleştirmek ve değişim sürecini yönetmek her çalışanın veya üyenin kolaylıkla yapabileceği bir faaliyet değildir. Bilgi ve birikim sahibi olma, bu konuda kilit yeteneklerdendir. Gelişmeleri takip edip doğru tahminlerde bulunma, değişimin gerektirdiği durum ve zamanı doğru bir şekilde tespit etmek uzman gerektiren bir yetenektir. Her yöneticinin ise farklı yeteneği vardır. Kimi yönetici geleceği tahmin etmede çok iyiiken, kimisi de değişimi uygulama konusunda başarılıdır. Bu yüzden örgütü kontrol eden kişi, bütün personelinin yeteneklerini iyi kavramalıdır.

**c- Değişimin Bilgiyle Desteklenmesi Özelliği:** Değişim, örgüte hazır kalıp ve formüllerle uyarlanamaz. Değişim çalışmalarında kullanılacak metot, teknik, araç ve modeller incelikli bir şekilde belirlenmelidir. Bilginin değişimle uyumlu olması gerekir. Çok iyi bir şekilde hazırlanmış bir metot örgütle alakası olmadığı için örgüte zarar verebilir. Örgütün birçok işlevini ve niteliğini hedef alan değişim faaliyetleri planlanırken ekonomik, sistemik, örgütsel psikolojik, sosyolojik ve yönetsel unsurlar dikkate alınmalıdır.

**d- Planlanmış Bir Süreç İzlenmesi Özelliği:** Örgütler, karmaşık ve zor yapılara sahip olduğu için değişim uygulamaları uzman kişiler tarafından yapılmalıdır. Her örgütün özgün yapısı her değişim için üzerinde uzun vadeli olarak düşünölmüş plan ve programlara olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Değişim sonrasında ortaya çıkabilecek bir sorunun çözümü için de örgütün özgün yapısı dikkate alınacaktır. Değişim için belirli bir kalıp olmadığı gibi sorunların çözümünde de her zaman aynı cevaplar işe yaramaz. Ancak buna rağmen sonuç olarak değişim başı ve sonu olan bir süreç olduğundan bu konuda uzmanlaşmak ve farklı tecrübelerden yararlanmak mümkündür.

## 2.2. Değişimin Nedenleri

19. yüzyılın sonlarında Sanayi Devrimi ile birlikte başlayan ve endüstriyel ve toplumsal alanda yaşanan değişim süreci, 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilgi temeline dayalı, bilgisayar destekli teknolojilerin kullanımının artmasıyla nitelik değiştirerek, baş döndürücü bir hızla devam etmektedir. ( Ventura, 2003 ; Akt. Helvacı, 2005).

### 2.2.1. Dışsal Nedenler

Değişimin dışsal nedenleri arasında aşağıdaki unsurlar ele alınmıştır.

**a-Toplumsal Değişim:** Toplumda bulunan çeşitli grup ve unsurların yapılarında gerçekleşen değişimler toplumsal değişim olarak adlandırılmıştır (Tabanca, 2012: 321). Farklı toplumların ve kültürlerin etkileşime girmesi, iletişim olanaklarının artması, açık toplum yapısının görülmesi ve küreselleşme gibi sebepler toplumları büyük değişimlere zorlamaktadır. İçerik kapalı toplum yapısından uzaklaştıkça toplumda bulunan bireyler değişime ve yeniliğe daha sıcak bakmaktadır. Bireyselleşme ve tüketim arttıkça bireyler, toplumsallıktan uzaklaşarak bireysel beklenti ve isteklerine odaklanmışlardır.

**b-Ekonomik Değişim:** Ekonomide yer alan unsurların dönüşümünden dolayı ortaya çıkan değişimdir. Ülkenin ekonomik durumu, küresel ekonomideki gelişmeler, pazarın talep miktarı ve üretim koşulları gibi birçok sebep ekonomik birimlerin kararlarını etkilemektedir. Ülkedeki genel ekonomik durumdan da ülkede bulunan işletme ve örgütler doğrudan etkilenmektedir.

**c-Hukuksal Değişim:** Kanunlar, uluslararası sözleşmeler gibi birçok hukuk unsurundaki değişimlerdir. Yaşanan birçok sorun yeni hukuksal düzenlemeleri sebep olurken, bu yeni kurallar örgütlerin farklı pozisyon almalarına neden olmaktadır. Hukuksal değişim genel olarak etkileşimle varlığını geliştirir. Örneğin, uluslararası sözleşmelere imza atan ülkeler sözleşme maddelerini uygulayacağını taahhüt eder. İmzacı ülkede bulunan örgütler ise faaliyetlerini buna göre değiştirirler. Aynı örgütler buldukları ülkenin hukuk mevzuatına uymak zorundadırlar. Bu mevzuat sabit bir içeriğe sahip değildir. Kanunlar, yönetmelikler, tüzükler sürekli değiştirilir. Örgüt varlığını korumak istiyorsa bu değişime ayak uydurmak zorundadır.



Toplumsal ve ekonomik düzeni koruyan hukuksal çevreye uymak devamlılık için gereklidir (Çelebioğlu, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, 1990:79-80).

Hukuksal, ekonomik ve toplumsal değişim genel olarak iç içedir. Toplumlar sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirebilmek için gerekli değişimleri uygularlar. Toplumsal düzeni doğru bir şekilde geleceğe aktarabilmek için gerekli olan hukuksal düzenlemeler yapılmak zorundadır. Örneğin, toplumda her bireyin yaşam hakkı hukuksal güvence altına alındığında daha sağlıklı bireyler daha sağlıklı toplumların gelişmesini sağlayacaktır. Hukuksal çevre kavramı aynı zamanda değişmeyi meşrulaştırmak ve yasal çerçeveye kavuşturmak anlamına gelmektedir (Tabançalı, 2012:321).

**d-Teknoloji Değişim:** Teknolojide yaşanan değişimler ise doğrudan ekonomi dünyasını etkilemiştir. Buhar makinesinin icadından itibaren üretim sektöründe görülen büyük değişimler hukuksal ve toplumsal değişimlere de neden olmuştur. Üretimde otomasyonun artması birçok işçinin işini kaybetmesine neden olması, teknolojik değişimin toplumsal değişim üzerindeki etkilerinden biridir. Ülkelerin küreselleşmeyle ilgili olarak koydukları ithalat kotaları veya serbestlik anlaşmaları hukuksal değişime örnek olarak gösterilebilir. Bunun yanında üretim miktarında şimdiye kadar görülmemiş devasa artışlar rekabeti daha da arttırmıştır. Arza karşı talebin düşük olması, yeni değişimlerin habercisidir. İşletmeler rekabette öne çıkmak için araştırma ve geliştirme yatırımlarını arttırmakta, bu da yeni teknolojilerin ve tekniklerin keşfedilmesine neden olmaktadır (Yeniçeri, 2002:146).

**e-Yönetim Yaklaşımlarındaki Değişim:** Bahsedilen değişim türlerinin yönetim anlayışındaki yenilikleri gündeme getirmesi kaçınılmaz olmuştur. Önceleri sıkı hiyerarşik yapılar içerisinde yer alan klasik yönetim işlevi, işlerin yavaş yapılmasına neden oluyordu. Merkeziyetçi ve tek bir birimin karar almasına neden olan bu anlayışın yerini zamanla bütün birimlerin uyum içinde çalıştığı, her çalışanın değerli görüldüğü, fikirlerin tartışıldığı, yeniliği ve değişimi destekleyen anlayış almıştır. Bu yönetim anlayışından sonra birey ve işletmenin amaçları birleştirilmiş ve motivasyonu arttıracak bütün önlemler alınmıştır (Sağlam, 1979:48).

### 2.2.2. İçsel Nedenler

Örgütün yönetim yapısı, iş süreçleri, insan kaynakları ve örgüt kültürü gibi unsurları örgütün iç yapısını oluşturmaktadır. Örgütler her zaman dışsal faktörlerden etkilenmezler. Birçok birimin ve bireyin yer aldığı örgütlerde, bu unsurlarda yaşanan değişimler ve farklılıklar örgütü içsel sebepler dolayısıyla değişime zorlayacaktır. Satış ve verimde düşüş, bireyler arası sorunlar, motivasyon sorunları gibi sorunlar içsel nedenleri oluşturmaktadır (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2005: 695).

Örgütsel değişime yol açan bazı içsel nedenler ise şunlardır: Büyüme veya küçülme gibi niceliksel kararlar, diğer örgütlerle yapılan birleşme veya ortaklık anlaşmaları, yönetim değişiklikleri, örgütün bazı konularda yetersi kalması ve çalışanların örgütten beklentileridir (Tunçer, 2011).

Örgütlerde genel olarak görülen ve ekonomik olarak büyük değişimlere neden olan büyüme ve küçülme, bir gelişme ve değişim sürecidir (Dinçer, 1992: 8). Büyüme, örgütün ekonomik büyümesinin yanında, pazar, işgücü ve varlık büyümse anlamına gelmektedir. Bunun aksine küçülme ise, örgütü yavaşlatan veya örgüte çeşitli açılardan zarar veren faktör ve unsurların örgütten atılması demektir. Küçülme uygulamaları zorunlu veya isteğe göre yapılabilir (Tunçer, 2011: 161).

İçsel nedenlerden olan yönetimin değişmesi ise farklı birçok faktörden kaynaklanabilir. Genellikle üst yönetimin değişmesi, örgüt içinde büyük değişikliklere neden olur. Çünkü üst birimler örgüt hakkındaki kararlarda daha çok yetkiye sahiptir. Bu birimde bulunan yöneticiler kişisel sebepler, emeklilik veya yetersizlik gibi sebeplerle bu görevlerinden uzaklaştırılabilirler. Örgütün iç yapısındaki yapısal dönüşümler de yönetim birimlerinde değişikliğe neden olabilir. Hem yapısal değişim hem de karar vericiler için gerçekleşen değişim, örgütün karar verme süreçlerini ve örgüt kültürünü doğrudan değiştirecektir. Özkara, (1999:43-47) yöneticilerin başarılı bir değişimi gerçekleştirebilmesi için gerçekten değişime ihtiyaç olup olmadığını belirlemesi gerektiğini belirtir. Ayrıca bu değişim örgütte bulunan bütün unsurları ileri bir seviyeye taşıyacak şekilde planlanmalıdır. Yöneticiler bu değişim sürecini sağlıklı iletişim sistemiyle yönetebilir.

Örgüt içinde bulunan çalışanlar değerli birer birey olarak görüldüklerinde ve hiyerarşinin katı ve merkeziyetçi durumundan uzaklaştığında değişim süreci daha sağlıklı bir şekilde işlemektedir. Çalışanlar buldukları özgür çalışma ortamı sayesinde değişimi talep ederler (Burnes, 2005:73-90). Ancak böyle bir talebin olmaması, her şeyin sorunsuz devam ettiği anlamına gelmemektedir. Örgüt içindeki birçok unsurdan kaynaklanan sorundan memnun olmayan çalışanlar bunu açıkça dile getirmeyebilirler. Bu durum motivasyon ve verim düşüklüğü gibi sonuçlarla kendini gösterecektir. Ayrıca çalışanın talebi, isteği ve bilgisi dışında gerçekleşen yanlış değişim süreci çalışanın performansını düşürebilir (Özkara, 1999:48). Ayrıca dışsal nedenlerden dolayı zorunlu olarak yapılan örgüt içi değişimlerin çalışanlar üzerindeki etkisi de dikkatle incelenmelidir. Çalışanların değişime tepkisiz kaldığı durumlarda gerekli hizmet içi eğitimlerle ihtiyaç duyulan uyumlaştırma sağlanabilir.

Değişim birçok amaçla yapılabilir. Bir örgüt yeni teknolojilere ayak uydurabilmek için gerekli gördüğü teknolojik yatırımı yaparak büyük bir değişim sürecine girebilir. Başka bir örgüt bulunduğu olumsuz ekonomik durumu değiştirmek için çeşitli önlemler alarak örgütünü standart bir duruma getirebilir. Örgüt önceden belirlediği hedeflere uyum konusunda sorunlar yaşıyorsa bunun nedenlerini araştırarak hedeflerde veya örgüt yapısında değişim kararları alabilir (Tokat, 2012: 110).

### **2.3. Değişimin Önemi**

Doğa ve yaşam her zaman devinim halindedir. Doğa birçok koşullarla birlikte değişimi gerçekleştirmektedir. Bu değişim doğanın koyduğu kanunlara göre yıkıcı veya yapıcı olabilir. Doğal afet yıkıcı bir değişime neden olurken, yeni ormanların ortaya çıkması yapıcı bir değişimdir. Bu yüzden insanların da değişim sürecinde bulunması kaçınılmaz hale gelmiştir. Değişim insanların uymak zorunda olduğu bir doğa kanunu olarak kabul edilebilir (Tokat, 2012: 36).

Ekonomi dünyası ise çeşitli etkenler dolayısıyla her zaman değişim halindedir. Bu durum işletmeleri değişen durumlara ayak uydurmak zorunda bırakmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte bu değişimin etkileri bütün dünyada hissedilir hale gelmiştir. Örgütsel değişim de bahsedilen makro ölçekli değişim programlarından payını almaktadır (Ersoy, 1993: 41). Değişimin kaçınılmaz hale

geldiği bu dönemde değişime en yakın kavramlarından biri hızdır. Hız sadece yenilikleri hemen alıp uygulamak; buna ayak uyduracak stratejileri üretmek demektir (Çetin, 2009: 93). Örgütler varlıklarını sürdürmek için bu hıza ayak uydurmak zorundadır. Makro ölçüdeki değişimleri tam olarak kavrayamayan örgütler bir süre sonra sistem dışına itilebilirler.

Değişim modern çağda artık doğal bir devinim olarak görülmekten çıkmış, yönetilebilen, kontrol edilebilen ve uygulanması zorunlu olan bir olgu haline gelmiştir. Dünya artık geçmiş çağlardaki değişimlerin toplamından çok daha büyük değişimlere çok kısa sürede tanık olmaktadır. Binlerce yıllık gelişimin ortaya çıkardığı sonuç, günümüzde kısa süre içinde gerçekleşmektedir. İnsan artık geldiği teknoloji seviyesi sayesinde doğadaki ve dünyadaki değişimleri de belirli ölçülerde kontrol etmektedir. Artık değişim yapay bir temele sahiptir. Değişimin temel özellikleri arasında hız, yoğunluk ve güdüm vardır. Geleneksel değişim anlayışının ortaya koyduğu bilgiler günümüzde geçersiz hale gelmiştir (Yeniçeri, 2002: 9).

Zorunlu bir süreci öngören değişim örgütlere önemli faydalar sağlamaktadır. Örgüt değişimi kullanarak sadece yenilikleri uygulamaz, bunlardan fayda elde edeceği için böyle bir çabaya girişir. Hiçbir örgüt sabit bir noktada kalmaz. Sabit bulunduğu noktada ısrar eden örgütler zamanla silinir veya değişimleri geriye doğru olur (Adair, 2005: 149).

Yapılan bütün değişimler ileriye dönüktür. Akılcılığı ilke edinmiş hiçbir değişim hamlesi var olanı yok eden veya mevcut düzeni geriletan uygulamaları devreye sokmaz. Değişimin nihai noktası gelişmeye varmadığı sürece değişim süreci tamamlanmış olmaz. Döngüsel veya ileriye dönük değişim çalışmaları bütün bireyleri ve örgütleri bu oluşumun içine sokar. Şimdiki zamanda yapılacak bir iş veya eylem için günün gerektirdiği yeni yöntem ve prensiplere ihtiyaç vardır. Örgütler ve insanlar şimdiki zamanda yaşayarak varlıklarını sürdürmek için bu yöntem ve prensipleri benimseyerek kendi içlerinde değişim süreçlerini uygularlar. Örgütler dışarıdan aldıkları bilgi ve yöntemlerle değişimi uygulayarak yeni çıktılar üretirler. Geniş çapta büyük üretimler yapan örgütler dış dünyayla her zaman alışveriş halindedir. Bu alışverişin gerektirdiği değişimler ise örgütün içsel yapısında gerçekleşmektedir. Bu noktada en önemli nokta değişimin kaçınılmaz olmasıdır (Töremen, 2002: 185).

## 2.4. Değişimin Amaçları

Örgütler değişim süreçlerini uygularken planlamalarını ve organizasyonunu titiz bir şekilde planlamalıdır. Bunun için amaçlar ve yapılacak eylemler net bir şekilde belirlenmelidir. Değişim çalışmalarından sonra hangi sonuca ulaşılmak istendiği sorusu net bir şekilde cevaplandırılmalıdır. Örgüt değişim çalışmasıyla bütün örgütü etkileyeceğinden sonuçlarından olabildiğince emin olması gerekmektedir. Yapılacak bütün çalışmalar değerlendirilirken çok yönlülük ilkesi benimsenmelidir (Basım, 2009: 16).

Örgütler sadece yenilik yapmak olmak için değişimi uygulamazlar. Yapılacak çalışma ve uygulamalardan olumlu anlamda bir vardır. Amaçları ve planları gerçekleştirerek olumlu sonuçlara ulaşma örgütün yegâne isteğidir. Değişimin amacı eskimiş ve işe yaramaz bütün unsurları örgütten uzaklaştırmaktır (Genç, 2007: 317).

Örgütsel değişimin genel olarak amaçları şunlardır: Yenilikleri örgüt içinde uygulamaya koymak, etkin ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmak, müşteri beklentilerini karşılamak, örgütün devamlılığını sağlamak, merkeziyetçi yapıdan uzaklaşmak, işleri hızlı bir şekilde halledecek bir yapıya ulaşmak (Akçakaya & Yücel, 2007: 3).

Yöneticilerin ve çalışanları tutum ve davranışları, yeni teknolojiler, örgütsel yapılar gibi unsurlardaki dönüşümler, örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Yapılan değişimler örgütü ne kadar çok örgütsel amaçlara yaklaştırır, uygulamalar o kadar başarılıdır. Değişimle birlikte örgüt bulunduğu ortamda daha aktif hale gelerek çok daha iyi işler çıkarmaya başlar. Örgütte bulunan çalışanlar ise yaptıkları işten daha yüksek oranda tatmin ederler (Özkan, 2004: 4).

Örgütsel değişimle ilgili yapılan araştırmalara göre örgütsel değişimin amaçları temel olarak beş başlık altında incelenebilir (Tokat, 2012: 32-33):

- Etkin bir çalışma düzeni oluşturmak,
- Yüksek verimlilik elde etmek,
- Motivasyonu ve tatmin düzeyini en yükseğe çıkarmak,
- Yeniliğin gerektirdiği bütün çalışmaları yapmak.

## 2.5. Değişim Aşamaları ve Çeşitleri

Değişim insanlıkla birlikte varlığını sürdüren ve biçim değiştiren bir olgudur. Önceden doğa kaynaklı değişim yerini insan kaynaklı değişime bırakmıştır. Değişimin çok hızlı hale gelmesi ve çok farklı türde değişimin olması modern çağın tipik özelliklerinden biri haline gelmiştir. Değişim ekonomik, siyasi, toplumsal ve kültürel alanlarda çok hızlı bir şekilde ve farklı çehrelerle kendini sürdürmektedir. Değişimden bireyler, örgütler, doğa ve ülkeler doğrudan etkilenmektedir (Dinçer, 2003: 21).

Değişim olumlu veya olumsuz; pozitif veya negatif olabilir. Değişim her zaman yenilik getirmez. Başarısız değişim girişimleri örgüte zarar olarak dönebilir. Değişimi doğru bir şekilde gözlemlemeyip uyum konusunda sorun yaşayan örgütler büyük zararlarla karşı karşıya kalabilirler. Fırsat koşullarını takip eden değişimi sağlıklı bir şekilde uygulamaya koyan örgütler ise arzu ettikleri konuma kısa sürede ulaşabilirler. Bu tipteki örgütler gelecekte ortaya çıkabilecek tehdit, fırsat ve şansları kendi durumlarıyla karşılaştırarak belirli bir strateji oluştururlar. Bu durumun sonucunda gerekli değişimleri uygulayarak yeni durumları en iyi şekilde karşılarlar (Dinçer, 2003: 22). Örgütsel değişim tek bir sefer için yapılmaz. Değişimin niteliği ve durumuna göre süregelen olarak örgüt içinde varlığını koruyabilir. Değişim, kendini örgüte dayatabilir. Değişim, örgütün yenilenmesini sağlar. Örgütsel değişimin beş aşaması şunlardır (Kanji & Mike, 1993: 19):

<b>Değişimi Zorunlu Kılan Etmenlerin İncelenmesi</b>
<b>Değişim Tanısının Konulması</b>
<b>Değişim Programlanması</b>
<b>Değişimin Uygulanması</b>
<b>Değişimin Değerlendirilmesi</b>

**Şekil 1.** Örgütsel Değişim Sürecinin Basamakları (Kanji & Mike, 1993)

**a-Değişimi Zorunlu Kılan Etmenlerin İncelenmesi:** Değişime neden olan unsurlar bu aşamada incelenir. İç ve dış bütün unsurlar tespit edilerek araştırmaya dahil edilir. Bunun sonucunda değişime ihtiyaç olup olmadığı kesin bir şekilde kararlaştırılır. Örgütte kimin değişime hazır olduğu belirlenir (Kanji & Mike, 1993: 20).

**b-Değişim Tanısının Konması:** Bu aşamada soru sorma, çevre araştırması, veri toplama ve uygun yolları saptama gibi uygulamalar gerçekleştirilir (Kanji & Mike, 1993: 20).

**c-Değişimin Programlanması:** Değişimin yapılacağı kesinleştikten sonra değişimle ilgili yapılacak bütün eylemler bu program içinde belirtilir. Programda değişimin kimleri uygulayacağı, kimlerin etkileneceği, uygulama tarihleri, uygulamaların finansmanı ve bütçesi gibi birçok ayrıntı yer almaktadır (Kanji & Mike, 1993: 20).

**d-Değişimin Uygulanması:** Belirlenen planlar bu aşamada uygulamaya konulur. Uygulamanın etkin olabilmesi için en iyi stratejinin seçilmesi gerekmektedir. Planlama aşaması uygun bir şekilde gerçekleşmişse ve ortaya çıkan sorunlar çözümlenmişse bu aşama çok daha kolay ve rahat bir şekilde gerçekleşecektir. Bu aşama zamana yayılarak yapılmalıdır. Değişimi uygulayacak yöneticiler uygun ortam ve zamanı kollamalıdır. Aksi takdirde çok iyi hazırlanmış bir strateji olumsuz sonuçlara yol açabilir (Kanji & Mike, 1993: 20).

**e-Değerlendirme:** Uygulama ve planlama sonuçları bu aşamada değerlendirilir. Eski ve yeni durum arasındaki farklar araştırılarak sonuçlar ortaya koyulur. Yeni durumda belirli sorunlar varsa bunun nedenleri araştırılır. Değerlendirme değişimi sürekli kılmak için yapılır. Sorunlar bu aşamada tahmin edilip önlemler alınır. Değerlendirme iki şekilde yapılmaktadır: Birincisinde sürekli değerlendirme yapılır. İkincisinde ise aralıklı değerlendirmeler yapılarak uygulanan programı dönemsel etkileri izlenir (Kanji & Mike, 1993: 21).

### **2.5.1. Planlı – Plansız**

Elde bulunan sınırlı kaynaktan en yüksek faydanın elde edilmesi ve varılması istenen sonuca en az maliyetle ulaşılmasını sağlayan uygulamalar ve programlar bütününe önceden hazırlanmasına planlama denir (Kaya, 1991: 100). Değişim her zaman var olan bir konu olduğu için planlama da genel olarak süreklilik taşır. Planlama geleceği dönük yapılan bir çalışmadır. Gelecekteki değişim uygulamaları için en iyi seçenekler planlama aşamasında yer alır. Planlama aşamasının temelinde

fırsatları iyi değerlendirme ve bazı durumları doğru bir şekilde tahmin etme vardır (Peker, 1995: 204).

Planlı bir şekilde yapılan örgütsel değişimin şu amaçları vardır: Verimliliği ve etkinliği arttıracak yolları bulma, çalışanları tatmin ve motivasyonlarını arttıracak eylemleri belirleme, üyeler arasındaki yardımlaşma, güven ve karşılıklı destek ilişkilerini yükseltme, sorunları önceden tahmin edecek mekanizmaları geliştirme, sinerji etkisi yaratarak faydaları maksimize etme (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001: 210).

Lippit'e göre planlı değişim; örgütün bireysel, sosyal ve kültürel boyutlarını sahip olunan belirli bilgileri kullanarak geliştirmeyi yarayan bir süreçtir. Planlı değişimin özellikleri ise şunlardır (Peker, 1995: 205):

- Örgütü bulunduğu konumdan daha üst bir seviyeye taşımak; örgütü yüksek seviyede tutacak bütün uygulamaları hayata geçirmek. Örgütler hali hazırda sürekli geliştirme programını uyguladıkları için bu amaç örgüt için her zaman gündemdedir.

- Amacı olan açık kararlar almaya yardımcı olur.

- Amaçların uygulanması için uzmanları görüşlerinden yararlanılmalıdır. Örgüt büyük çapta bir değişimi uygulamak istiyorsa profesyonel kişilerle çalışmalıdır.

- Örgütteki bütün bireylerin ve uzmanların tam katılım göstermesi etkinliği arttıracaktır.

- Var olan bilgilerden veya üretilen verilerden yararlanılmalıdır.

Sorunları çözüm ve amaçlara ulaşma gibi eylemleri gerçekleştirmek için planlı değişim uygulaması uzman bireylerden faydalanır. Değişimin planlı olarak gerçekleştirilmesi birçok hedeflere ulaşmada önemli farklılıklar yaratır. Örneğin bir kurumda yapılacak değişim çalışmalarında hiçbir uzmandan yararlanılmaması, bütün yükü yöneticilerin üstüne bindirmektedir. Yöneticiler de her konuda uzman olmadıklarından olumsuz sonuçların ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bir görüşe göre toplumlar arasındaki büyük uçurumlar arasındaki farkın sebebi kalifiye personelin az gelişmiş ülkede bulunmamasıdır. Konusunda uzman bireylerin bu toplumlarda yapacakları planlı değişim çalışmaları örgütleri, toplumları ve ülkeleri bir sonraki seviyeye taşıyacaktır (Kaya, 1991: 12).



Örgütler buldukları ortamın yenilik standartlarına göre kendi içlerinde değişimleri planlı olarak organize edebildikleri gibi, dışsal bir etken sebebiyle beklenmedik ve zorunlu bir şekilde değişimi organize edebilirler. Örneğin, örgüt bir kriz sebebiyle acil bir şekilde üretimin düşürme kararı alabilir veya kamu otoritesinin çıkardığı bir kanuna göre çevreyi koruma amaçlı bazı değişikliklere gidebilir (Can, 1993: 76).

Değişim süreci incelikli bir şekilde hazırlanıp çeşitli planlarla oluşturulmuşsa planlı bir değişim amaçlanmıştır (Koçel, 2005: 527). Harold J. Leavitt'ye göre planlı değişim çalışmalarından önce örgüt, yapı, insan, görev ve teknoloji unsurlarını dikkatle inceleyerek planlama yapmalıdır (Taşlıyan & Karayılan, 2004: 261).

Beklenmedik durumlarda ortaya çıkan zorunlu değişimlere ise plansız değişim denir. Örgüt çeşitli uygulamalarla bu zorunluluktan kaçınabilir, ancak bu hareketin örgüte zararı uzun vadede yüksek olabilir. Örgüt dışında beklenmeyen bir olayın ani ve hızlı bir şekilde gelişmesi örgütü zor duruma sokabilir. Bu yüzden örgütler ani krizlere karşı güçlü bir yapıyı erkenden kurmalıdır (Can, 1993: 77).

### **2.5.2. Makro – Mikro**

Örgütte görülen değişimlerin etki derecesiyle ilgili olan değişim türleridir. Makro bir değişimde neredeyse örgütün bütün bölümleri etkilenmektedir. Uzun vadeli stratejik çalışmaların uygulanması anlamına gelen makro değişimde birçok teknik geliştirilir, çok sayıda yenilik örgüt içine yerleştirilir. Örgütün toplam performansının artırılması hedeflenir. Mikro değişimde ise örgüt içinde belirli bir bölüm, konu veya unsur değişime tabi tutulur (Düzel Dilden, 2010: 11). Örgütsel olarak değişimin nicelikleri farklı olabilir. Değişimlerin etki dereceleri büyüklüklerini belirlemektedir (Timurturkan, 2010: 61).

### **2.5.3. Zamana Yayılan – Ani**

Kısa sürede uygulamaya konan değişim uygulamaları ani değişimlerdir. Kriz döneminde ortaya çıkan zorunlu değişim uygulamaları ani değişimlere örnektir. Planlı ve programlı bir şekilde istenilen sürede yapılan değişimler ise zamana yayılan değişimdir. Bu değişimde uygulayıcılar, değişim programını istedikleri gibi yönetebilirler (Basım, 2009: 22).

Değişimin örgütü bir şekilde zorlayacağı açıktır. Örgüt varlığını devam ettirmek istiyorsa bir şekilde değişimle karşı karşıya gelecektir. Acil değişim örgütü hızlı bir değişim sürecine sokmak ister. Bu anlayışa göre hiçbir değişim planlı ve sakın bir şekilde gerçekleştirilemez. Bu yüzden acil değişimin yarattığı toplam sinerji değişimi daha etkin kılmaktadır (Helvacı, 2005: 91).

Değişimi yönetenin olmadığı, anlık bir şekilde ortaya çıkan rastgele değişimler plansız değişimlerdir. Sonuçlarının ne olacağını kestirilmediği böylesi değişim türlerinde grev, örgütün durması, kalıp kuralların ortaya çıkması, çatışmaların çıkması gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Bu değişim yöneticilerden bağımsız bir şekilde ortaya çıkabilir ve maliyeti yüksek olabilir. Bu yüzden yöneticiler geleceğe dönük tahminler yaptıklarında plansız değişimlerin ortaya çıktığı senaryoları da değerlendirmelidirler. Olası zararları azaltacak bir dizi önlem almak çok önemlidir (Balcı, 2000: 53). Çevrenin hareketli, bireylerin yeniliğe açık olduğu ortamlarda acil değişim ortaya çıkarken, sabit, sakın çevrelerde, küçük ölçekli ortamlarda ve yapısal odaklanmanın söz konusu olduğu durumlarda planlı değişim ortaya çıkmaktadır.

#### **2.5.4. Proaktif – Reaktif**

Proaktif öngörü anlamına gelmekte ve bir sorunu ortaya çıkmadan çözmeye demektir. Karar vericiler, geleceğe dönük tahminler yaparak gelecekte ortaya çıkması olası sorunları öngörerek gerekli önlemleri şimdiden alırlar. Bu önlemler ise örgüt içinde bazı değişimlere neden olur. Proaktif değişimde amaç sorunlar ortaya çıktığında kriz dönemini en az zararla atlatabilmektir. Değişen koşulların sonucunda ani değişimlerin gerektirdiği durumlarda ortaya çıkan değişim türü ise reaktif değişimdir. Bu değişimde örgüt, değişimi kriz veya sorun ortaya çıktıktan sonra gerçekleştirir. Değişim çalışmaları soruna karşılık verilen bir cevaptır. Bu durumda örgütün bulunduğu çevre ve ortam değişmiştir. Örgüt reaktif değişimi uygulayarak değişen çevreye uyabilme çabasıdadır (Basım, 2009: 24).

#### **2.5.5. Aktif – Pasif**

Örgüt yaptığı eylem ve uygulamalarla hem kendini hem çevresini değiştirebiliyorsa aktif bir değişim yapıyor demektir. Değişim uygulamalarını sadece

yeni ortama uyum sağlamak amacıyla gerçekleştiriyorsa bunun adı pasif değişimdir (Coşkun, 2009: 1).

### **2.5.6. Evrim ve Devrim Niteliğinde Değişim**

Örgütte gerçekleştirilen değişim çevreye uyumlu, zamanla gelişen ve belirli kontroller altında gerçekleşen özelliklere sahipse evrim niteliğinde değişimden bahsedilir. Örgüt etrafındaki değişim ve yeniliklerden haberdardır. Zamanla bu değişimi kendi içinde uygulayarak çevreye uyumlu hale gelir ve varlığını bu şekilde devam ettirebilir. Japonya’da yaygın bir şekilde kullanılan Kaizen yaklaşımı, buna örnektir. Buna göre örgütler sık sık iyileştirmeler yaparak gerekli değişim programını adım adım uygular (Kaizen, 2016).

Birden büyük ve köklü bir değişimi sağlayan değişim türü ise devrim niteliğindeki değişimdir. Hızlı, ani, keskin dönüşümlü bu değişim türünde eskiye ait birçok unsur devre dışı bırakılır. Tahmin edilmesi kolay olmayan bu değişim birden ortaya çıkar ve örgüt çevresini de etkiler. Örgütün yapısını tümünden değiştiren devrimsel değişim köklü dönüşümleri de beraberinde getirmektedir (Fiske, 1999: 11).

## **2.6. Değişime Karşı Direnç**

Peker (1995)’e göre örgütler değişime direnç içindedir ve değişime karşı direnç evresel bir olgudur. Aşağıda değişime karşı direncin tanımı ve nedenleri üzerinde durulmuştur.

### **2.6.1. Tanımı**

Direnme, bireylerin değişime karşı gösterdikleri olumsuz tepkilerdir. Değişime karşı olan birey ve örgütler ilk olarak direnme eylemini gerçekleştirirler. Değişimle ilgili ilk ipuçlarının ortaya çıkması direnme davranışını da ortaya çıkaracaktır (Özgen & Ölçer, 1996: 143-144). Değişim, aynı zamanda bir imaja sahiptir. Bu yüzden değişime karşı belirli görüşler üretilmelidir. Bu durumun doğru kavranabilmesi için doğru algılar üretilmelidir. Büyük bir örgütte çok sayıda çalışan yer alacağından değişim hakkında çok farklı tutumlar da ortaya çıkacaktır. Bazı çalışanlar değişimden dolayı aşırı çalışacaklarını düşünüp strese girecekken, bazı çalışanlar değişimi birer iş fırsatı olarak görerek daha etkin bir şekilde çalışacaktır

(Ming-Chu, 2009: 21). Örgütsel planlamalar yapılırken birçok bireyin değişime karşı olumsuz tutum göstereceği de hesaba katılmalıdır. Ancak bütün dirençler olumsuz anlama sahip değildir. Değişimin getirdiği direnç sağlıklı bir tartışma ortamı sağlarsa yeni fikirler ortaya atılacaktır. Bu yüzden olumlu dirençler daha iyi karar alma olanağını ortaya çıkarabileceği gibi, yıkıcı dirençler de işleri yavaşlatma ve süreci durdurma gibi olumsuzluklara neden olabilir (Robbins & Decenzo, 2001: 432). Bu yüzden planlama aşamasında ne gibi dirençlerin kimlerden çıkacağı önceden belirlenmelidir.

Değişime karşı üç farklı tepki gelişebilir: İlk gruptaki bireyler değişime hazır olanlardır. İkinci grup değişime karşı olanları oluştururken, üçüncü grupta değişime karşı nötr olanlar vardır. Karar vericiler açısından değişime destek verenleri uygulamanın başına koyarak belli başlı görevleri onlara vermek doğru olacaktır. Değişime olumlu olarak yaklaşan bireylerin seçilmesi değişim uygulamalarını daha etkin hale getirecektir. Ayrıca değişimi tam olarak içselleştiren bu çalışanlar, kararsız çalışanları da ikna edebilirler (Yeniçeri, 2002: 100). Değişikliğin içeriğine, gelişimine ve etkilerine bağlı olarak tepki ve dirençler de farklı ölçüde olacaktır. Köklü ve yanlış planlanmış değişim uygulamalarının ciddi tepkilerle karşılaşacağı olasıdır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların gösterecekleri tepkileri önceden tahmin etmelidir. Büyük bir direnç işleri durma noktasına getirebilir ve değişimin etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir. Değişim programları çalışanlar ve yöneticiler tarafından fırsat, tehdit ve engel olarak algılanabilir (Özgen & Ölçer, 1996: 143). Değişimi kabul etme ve reddetmeyle ilgili davranışlar Şekil 2’de yer almaktadır.



**Şekil 2.** Değişimi Kabul ve Reddetme Süreci

Değişimi kabul edenler işe katkı sunarken, reddedenler işi yavaşlatmaktadır. Değişime karşı ilgisiz kalanların ise işe karşı ilgisi zamanla azalmaktadır.

### 2.6.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

İnsanlar yapıları gereği mevcut düzeni koruma eğilimi gösterirler. Yeni ve değişik olana her zaman şüpheyle yaklaşır. Çünkü mevcut düzenden kopmak demek, belirli konfor standartlarından uzaklaşmak demektir. Ayrıca geleceğin kestirilemezliği, ileride tehlike bir şeylerin var olduğunu hissettirir. Çalışan bireyler için de durum benzerdir. Birey ve örgüt arasında her zaman bir çatışma olacaktır (Gardner, 1990: 85). Çalışanlar değişimin getireceği yeni kurallardan hoşnut

olmazlar. Ya da yeni durumun işsizlik getireceği endişesini hissederek. Direncin üç temel kaynağı şunlardır: Değişimin getireceği olası belirsizlikler, mevcut durumu terk etmede zorlanmak ve değişimin zayıflığı konusunda farkındalık (Stoner & Wankel, 1986: 358).

Direnç gösterme, yöneticilerde hazırlıklı olma, katılımcılığı destekleme ve sorunları proaktif bir şekilde çözüme gibi olumlu sonuçlar doğurabilir (Yeniçeri, 2002: 115-116). Çalışanlar değişimlere olan dirençleri ekonomik, sosyal, psikolojik ve rasyonel nedenler olmak üzere dört grupta ele alınmıştır. Bu başlıklarda yer alan sebepler birbiriyle ilişkili olabilir.

### **2.6.2.1. Ekonomik Nedenler**

Örgütte yer alan büyük çaptaki bir değişim ekonomik dengeleri de değiştirecektir. Bu değişimden zararlı çıkacağını düşünen çalışanlar belirli seviyede direnç gösterebilirler. Ekonomik amaçla yapılan bir teknoloji yatırımı yeni çalışan alımına neden olarsa eski çalışanlar paniğe kapılabilirler. Özellikle değişimden kaçınan ve teknolojiden uzak duran çalışanlar için bu durum gerçek bir endişe sebebidir (Tüz, 2004: 65). Teknolojinin gelecekte bütün çalışanları işsiz bırakacağı söylentisi de bu endişeyi beslemektedir. Yöneticiler de çalışanlar gibi değişime karşı direnç geliştirebilir. Örgütte gücü bulunduran topluluklar değişim sonucunda bu gücü kaybedeceğini düşünerek değişime karşı bir direnç gösterebilirler (Özkalp & Kirel, 2004: 449). Yöneticiler değişim yüzünden pozisyonlarını kaybedeceklerini düşünebilirler (Şimşek & Akın, 2003: 296). Bireyler genel olarak buldukları konumu korumaya eğilimlidirler (Yüksel, 2001: 153).

Bireyler ücret değişikliği hakkında düşünüp değişime direnç gösterebilirler. Değişim sonuç olarak yüksek bir ekonomik getiri sağlamak amacıyla yapılıyor olabilir. Çalışanlar böyle bir durumdan olumsuz etkileneceğini düşünebilirler (Hatiboğlu, 1993: 211-212). Ekonomik olarak zarar görme ihtimali olan bireylerin sayısı arttıkça değişime karşı direnç de aynı oranda artacaktır (Yeniçeri, 2002: 117).

### **2.6.2.2. Sosyolojik Nedenler**

Örgütler birer toplumsal gruplardır. Her birey belirli bir konuma karşılık gelmekte ve çeşitli unvanlar taşımaktadır. Eğer değişim bireylerin bu konum ve

unvanlarına zarar verirse değişime karşı bir direnç oluşabilir. Yetki, statü ve diğer olanaklardan değişim sonrası yoksun kalacak çalışanlar değişime karşı çıkacaklardır (Eren, 2004: 233). Aynı grubun üyesi olma durumu da direncin bir diğer sebebidir. Grubuyla birlikte örgütte belirli bir ağırlığı oluşturan çalışanlar, değişim sonrası grup dışına savrulmak istemeyeceklerdir. Çünkü düşünülenlere göre değişimin bir etkisi de bireyler arasındaki ilişkilerin dönüşümüdür (Durna, 2002: 155). Değişimin bir ayağı doğrudan grubu hedef alıyorsa grup üyeleri, bu duruma doğrudan karşı çıkarak daha net bir direnç göstereceklerdir. Ayrıca grup üyelerinin paylaştıkları ortak değerler de bireyleri aynı direnci göstermeye iter (Davis, 1988: 222-223). Her grupta lider özellikli bir birey bulunabilir. Direncin kırılması için uygulayıcılar lidere yönelerek tavır değişikliğine neden olabilirler.

Çalışanlar her zaman çalıştıkları iş arkadaşları ve yöneticilerle çalışmaya devam etmek isterler. Değişim örgüt içinde birçok çalışanın yerinin değiştirmeye sebep olacağından sosyal çalışma ortamından kopmak istemeyen çalışanlar, değişime karşı direnç göstermeye başlayabilirler (Tüz, 2004: 66). Daha önce hiç beraber çalışmadıkları insanlarla bir araya gelmek zorunda kalan çalışanlar için bu durum bir stres nedeni olabilir. Çünkü yeni yöneticiler çalışma konusunda bambaşka yöntem ve fikirlerle gelebilir. Yıllardır örgüt kültürünü içselleştirerek çalışmalarını sürdüren bu bireyler örgüt kültürünün getirdiği sabitlik nedeniyle değişime karşı çıkabilirler. Çünkü değişimin örgüt kültürünün değiştirme ihtimali yüksektir. Örgütsel kültür de katı kural ve prensiplerden meydana gelmişse değişime karşı çıkacak en önemli faktör örgüt kültürü olacaktır. Değişimle uyumlu bir şekilde çalışması gereken kültür, değişime direnen en önemli unsur haline dönüşebilir.

Örgüt içinde atama, karar verme gibi önemli yetkileri elinde bulunduran yöneticiler, değişim sonrasında bu yetkileri kaybedeceklerini düşünüp değişime karşı olumsuz tepkiler geliştirirler. Çeşitli yetkilerin sahipliğinden oluşan bu etki alanına zarar verebilecek potansiyel herhangi bir değişiklik, ilgili yöneticiler için olumsuz bir gelişme olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 2001: 154).

Değişim sürecinde sağlıklı iletişimin kurulmaması, çalışanlarda kaygı ve endişeyi artırır. Örgütler genellikle kimseyi bilgilendirmeden örgüt içi yenilikleri uygulamaya koyarlar. Yeterli açıklamanın yapılmaması örgüt içinde dedikoduları dedikodulara neden olabilir (Yeniçeri, 2002: 122-123).

### 2.6.2.3. Psikolojik Nedenler

Değişime karşı gösterilen direnç psikolojik kaynaklı olabilir. Çalışanlar değişime karşı duygusal tepkiler gösteriyorsa psikolojik unsurlardan bahsetmek mümkündür. Değişimin getirdiği baskı ve stres psikolojik sorunlara neden olabilir. Yeniliğin belirsizliği karşısında olumsuz duygulara kapılan çalışanların bu sorunları giderilmezse örgüt içinde zarar verici bir sonuç ortaya çıkabilir (Barutçugil, 2004: 85).

Çalışanlar değişim gibi bir konuyla karşılaştıklarında öncelikli olarak duygusal tepkiler geliştirirler. Bu tepki genellikle direnç kökenli olur. Çalışanlar değişime, yeterli bilgiye sahip olmama, belirsiz durumun oluşması, yabancılaşma, alışkanlık, önyargılı olma, güvensizlik, yanlış algılama, kişisel sorunlar, yanlış değerlendirmelerde bulunma, değişim getirdiği yeni kurallara karşı olma gibi sebeplerle karşı çıkabilirler (Durna, 2002: 158-159). Çalışanlar genellikle aynı işi yapmanın verdiği rahatlık hissinden kopmak istemezler. Bu sebeple değişime karşı psikolojik nedenlerle direnç gösterebilirler (Arslan, 2001: 183).

### 2.7. Değişimin Boyutları

Değişimin boyutları teknolojik, yapısal, kültürel, yönetsel değişim olarak aşağıda yer almıştır.

#### 2.7.1. Teknolojik Değişim

Teknolojinin getirdiği yenilikler değişimin tetikleyicisi olmuştur. Örgütler daha verimli ve hızlı bir şekilde çalışabilmek için yeni teknolojileri bünyesine katarak değişimi gerçekleştirirler (Dinçer, 2008: 11). Teknolojik değişim örgüt içinde yapısal değişimlere de yol açmaktadır (Yazıcı, 2001: 6). Teknolojinin örgütsel düzlemde uygulanabilmesi için iş yapma biçimlerinin, kullanılan teknik donanımın ve var olan tekniklerin geliştirilmesi ve dönüştürülmesi gerekmektedir (Sağlam, 1979: 69-70).

Teknolojik değişimle birlikte belirli konularda uzmanlaşma, iş bölümü, merkezileşme gibi konularda önemli gelişmeler kaydedilir (Budak, 1998: 52). Örneğin, teknoloji sayesinde oluşturulan etkin bir bilgi sistemi, karar verme sürecini



tümden değiştirecektir. Örgüte alınan yeni bir makine, birim zamanda daha yüksek üretim yaparak satış, maliyet ve işgücü gibi konuları doğrudan etkileyecektir.

### 2.7.2. Yapısal Değişim

Örgütün verimliliğini arttıran ve hızlı bir çalışma prensibi sağlayan yapısal değişimlerin neden olduğu yeniden yapılanma çalışmaları, örgütün stratejik bütün süreçlerini, sistemlerini ve politikalarını gözden geçirip en iyiye ulaştıracak çözümlerin uygulanabilmesi için yapılan dönüşüm çalışmalarıdır (Bolat, Aytemiz Seymen, & Erdem, 2008: 247). Mevcut yapı, günlük sorunlara yeterli olarak cevap vermediğinde yapısal değişim programı devreye girer (Özkara, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, 1999: 72). Yapısal değişimle birlikte örgütte iş yapış şekilleri, işi yapan çalışanlar, pozisyonlar ve niteliklerin tümü göz önünde bulundurulur ve gerekli değişimler bir süreç içerisinde gerçekleştirilir. Bu süreç esasen bir yön verme ve şekillendirme sürecidir. Örgütte bulunan bütün işlevleri eşgüdümlü çalışmaya yönelten iş dizaynı da bir yapısal dönüşüm sürecidir (Özkalp & Kirel, 2004: 266).

### 2.7.3. Kültürel Değişim

Kültürel değişim, örgüte çeşitli sorunlar çıkaran ve değişim konusunda bazı engellere neden olan değerlerin değiştirilmesidir (Özkara, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, 1999: 85). Güçlü kültürün paylaşıldığı örgütler daha uyumlu bir şekilde çalışırlar (Durna, 2002: 212). Örgüt kültürü, belirsiz bir şekilde olsa da örgüt içindeki iş yapış şekillerini tümden etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Herkesçe paylaşılan kural ve yöntemler örgütün kültürünü oluşturur (Blanchard & Waghorn, 1997: 50). Semboller, öyküler, törenler, davranış ve giyim tarzı örgüt kültürünün görünür yüzüyken, inançlar, düşünceler ve önyargılar görünmeyen yüzüdür. Kültür, bağlılık, güven, verimli çalışma ve uyum gibi olumlu sonuçlara neden olur. Bu yüzden örgüt kültüründe yapılan bir değişim, bu sonuçların değişimini de dikkate almalıdır. Örgüt kültürü soyut bir temele dayandığı için bu alanda değişimleri belirli formüllerle gerçekleştirmek olanaksızdır. Ancak kültür sabit bir kavram değildir ve zamanla dönüşüme uğrayabilir (Basım, 2009: 30).

Değişen zamana karşılık örgüt kültürünün geride kalması örgüt içinde bazı sorunlara neden olabilir. Ancak örgüt kültürünü değiştirmek, kültürüne ait değerleri

yok etmek anlamına gelmemelidir. Bu değerleri geleceğe taşımaya yarayan değişim programları değerlendirilmelidir. Örgüt kültürünün net bir şekilde belirlenmemesi ise toplumlar arasında kültürel düzlemde sorunların çıkmasına neden olabilir (Güzelcik, 1999: 112). Bireyleri değişimle uyumlu hale getirmek doğru bir anlayış olacaktır. Bu yüzden kültürel alanı da değişimle uyumlaştırmak, bu konuda yapılabilecek önemli eylemlerden biri olacaktır. Bireylere değişimin önemi net bir şekilde anlatılmalıdır (Dauphinais & Means, 2000: 280-282). Kültürel paylaşımın zayıf olduğu örgütlerde uyum, bağlılık gibi olumlu değerler olmadığı için örgütler, birçok sorunla baş etmek zorunda kalırlar (Eren, 2003: 314).

#### **2.7.4. Yönetimsel Değişim**

Değişimin ne ölçüde yapıldığından çok nasıl yapıldığı değişimin içeriğini belirler (Koçel, 2005: 695-696). Örgütün yaptığı işle ilgili bütün süreç ve ayrıntılar titizlikle takip edilerek bu alanlardaki değişim ihtiyaçları net bir şekilde belirlenmelidir (Basım, 2009: 31).

Eski yönetim biçimlerini benimsemiş yöneticiler sadece kendi konumlarını düşündükleri için değişime karşı direnirler (Yeniçeri, 2002: 110). Alışılmışın dışına çıkmak, yeni olana karşı duyulan korku sadece çalışanların değil, yöneticilerin de bir sorunudur. Bu sebepler yöneticiler de değişim süreçlerine her zaman heves ve istekle yaklaşmazlar (Eren, 2004: 231).

#### **2.8. Eğitimde Değişim ve Okullar**

Dünyada gelişen ve değişen bütün alanlarla birlikte eğitim konusu da değişime konu olan önemli alanlardan biridir. Yeni bilgilerin üretilmesi ve aktarılması esasına dayanan eğitim anlayışındaki değişimler daha etkili bir öğrenme anlayışının yerleştirilmesini amaçlamaktadır (Balıkçı, 2004: 10).

Ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler, eğitim sistemini ve anlayışını da değiştirmektedir. Yeni bir teknolojinin keşfi veya kültürel alanda yaşanan anlayış değişiklikleri eğitim alanında da özgün kullanım alanları bulmaktadır (Balıkçı, 2004: 10). Türkiye’de de dünya ile uyumlu bir eğitim alanının yaratılması için gerekli çalışmalar eğitimle ilgili birçok kurumda yapılmaktadır (Balıkçı, 2004: 14). Toplum ve eğitim arasındaki değişim süreçleri tartışmalı bazı noktaları ortaya çıkarsa da

dünyada gerçekleşen birçok yenilik ve dönüşüm eğitim anlayışını da etkilemektedir (Tezcan, 1999: 202). Toplumdaki değişimler eğitim alanını da değiştirmektedir. Eğitim alanı, topluma göre yeniden şekillenebilir. Bununla birlikte eğitimde yapılan değişimler, toplumsal değişimin öncüsü olabilir (Özdemir, 2000: 26).

Eğitim anlayışı zamanla büyük miktarda dönüşüme uğramıştır. Önceleri bireyler sadece bir meslek edinmek için eğitime yönelirken, günümüzde eğitim, yaşam boyu devam eden bir öğrenme sürecine dönüşmüştür. Bilgileri birer hap gibi alarak ezberleme anlayışı terkedilmiştir. Bilgiye ve sonuca ulaşmada hangi yolların izlendiği önemli hale gelmiştir. Okullar, öğrencilerin zorunlu olarak gittiği kurumlardan çok toplumla etkileşim halinde olan açık eğitim sisteminin birer parçası haline getirilmeye çalışılmaktadır (Kılınç & Özdemir, 2013: 76-77). Toplumsal değişim ve eğitim arasındaki ilişki ise şu maddelerde sıralanmıştır (Tezcan, 1999: 207-216):

- Teknolojik değişimler ve bilimsel buluşlar,
- Kent ve nüfus değişimleri,
- Kamusal eğitimden uzaklaşma ve butik-özel eğitimin yaygınlaşması,
- Üniversitelerin topluma olan etkisi,
- Toplumsal hareketliliğe neden olan eğitim anlayışı,
- Aile gibi toplumsal gruplardaki değişimler,
- Modernleşme ve demokrasi alanında görülen dönüşümler.

Türkiye’de eğitim sistemini değişime zorlayan etmenler ise şunlardır (Bursalıoğlu, 2013: 148):

- Eğitim alanının bilimsel bir alan olarak kabul edilmesi ve gelişiminin sürekli desteklenmesi,
- Eğitimin de bir ekonomisinin olduğu fark edilmesi ve bir yatırım alanına dönüşmesi,
- Eğitim hizmeti sunan personelin kaliteli hale getirilmesi ve eğitim alanında yaşanan teknolojik değişimler,

- Eski eğitim ve öğretim metotlarının kullanışsız hale gelmesi, - Eğitim ve eğitimle ilgili her alanda yetişmiş işgücüne olan ihtiyacın artması,
- Ülkede bulunan bütün bireylerin eğitime ulaşabilmesi,
- Eğitime ait birçok alt alanda çeşitli uzmanlıkların ortaya çıkması,
- Yeni eğitim ve öğretim metotlarının geliştirilmesi,
- Eğitim alanında çalışan bireylerin refah seviyelerinin yükselmesi,
- Ücret sistemlerinde liyakat (yeterlik) ilkesinin önemli bir seviyede uygulanması,
- Güçlü sendika ve meslek örgütlerinin ortaya çıkması,
- Çok sayıda genç eğitim personelinin bulunması,
- Eğitim personellerinin örgütsel anlayışa ve değerlere karşı farklılaşan tutumları,
- Farklı kuşakları barındıran eğitim kurumlarında yaş ve nesil farkından dolayı ortaya çıkan çatışmalar,
- Personeli ileri noktaya taşıyacak gerekli eğitimlere önem verilmemesi,
- Eğitim kurumları içinden yükselen değişim talepleri,
- Kurumsal ve kişisel beklentileri uyum hale getirmenin öneminin kavranması.

## **2.9. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar**

### **2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Çelik (2006) araştırmasında ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörleri okul yöneticileri ve öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Verilerin analizi sonucunda; mevcut yönetsel yapı yetersizlikleri, isteklendirme yetersizlikleri, iletişim/bilgi yetersizlikleri, dış çevre yetersizlikleri, kaynak yetersizlikleri, kurumsal kültür yetersizlikleri ve değişim liderliği yetersizlikleri olmak üzere yedi alt ölçek oluşmuştur. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen en önemli faktörün “Kaynak Yetersizlikleri” olduğunu ortaya çıkarırken, “Kurumsal Kültür Yetersizlikleri” yedinci sırada yer almıştır.

Deneklerin bazı alt ölçeklere yönelik algılarında; okuldaki görevleri, cinsiyetleri, yaş düzeyleri, eğitim durumları ve meslek kıdemlerine bağlı olarak istatistiksel bakımdan anlamlı fark gözlenmiştir. Araştırmanın önemi, ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanması konusunda politika belirleyicilere ve uygulayıcılara bir referans kaynak olarak hizmet sunabilmesidir.

Ak (2006) araştırmasında resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişim yönetiminin; okulda değişim ihtiyacını belirleme; okulu değişim sürecine hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında ne derecede yeterli olduklarını okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre saptamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, katılımcıların her bir boyuttaki algılarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı saptanmak istenmiştir. Araştırma bulguları, resmi ilköğretim okul yöneticilerinin algılarına göre yöneticilerin, değişimi yönetme “okulda değişim ihtiyacını belirleme” ve “okulu değişim sürecine hazırlama” boyutlarına ilişkin yeterliklerinin, “çok” düzeyinde olduğunu; “okulda değişimi uygulama” ve “değişimi değerlendirme” boyutlarına ilişkin yeterliklerinin ise “pek çok” düzeyinde olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin algılarına göre ise yöneticilerin, değişim yönetiminin tüm boyutlarına ilişkin yeterlik düzeyleri “orta” düzeyindedir.

Argon Özçelik (2007) araştırmasında doğanın, toplumların ve yaşamın değişmesi gibi insanlar tarafından kurulmuş olan örgütlerin de değişimi yasaması kaçınılmazdır. Toplumsal değişime katkısı düşünüldüğünde bu örgütler içinde eğitim örgütleri ayrıcalıklı ve önemli bir rol üstlenmektedir. Son yıllarda Türk Eğitim Sistemi'nde meydana gelen değişiklikler göz önüne alındığında ise eğitim örgütlerinin temel taşı olan okulların ve okul yöneticilerinin bu değişikliklerden etkilenmemesinin mümkün olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme kapsamında sahip oldukları yeterlikleri, yönetici ve öğretmen algılarına göre belirlemek araştırmanın amacını oluşturmuştur. Araştırmada “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda “Okulda değişim ihtiyacını belirleme”, “Okulu değişim sürecine hazırlama”, “Okulda değişimi uygulama” ve “Değişim değerlendirme” boyutlarında ilköğretim okul yöneticileri, yönetici görüşlerine göre “çok”, öğretmen görüşlerine göre “orta” düzeyde yeterli bulunmuştur.

Artun (2008) araştırmasında, Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisi ölçülmüş ve öneriler geliştirilmiştir. Araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1) Bayan öğretmenlerin örgütsel değişmeye daha olumlu baktıkları ve örgütsel adanmışlıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

2) Çalışma süresi veya yaşı fazla olan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları daha fazladır. Ayrıca öğretmenlerin şu andaki çalıştıkları okulda çalışma süreleri arttıkça, okula, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıkları artmaktadır.

3) Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Okul yöneticilerinin değişim yönetiminin tüm boyutlarındaki yeterlik düzeylerine ilişkin algılarının; görev değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir.

Çenker (2008) araştırmasında ekonomik gelişmeler, yapısal ve sosyal sorunlar, teknolojik yenilikler dünyayı değişime zorlayan etkenlerdendir. Bu araştırma da dünyada meydana gelen değişimin eğitim kurumları bünyesinde nasıl bir değişiklik yarattığını ve bu değişikliğin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı; ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin değişim yönetimine bakış açılarının nasıl olduğunun saptanmasıdır. Araştırmada kuramsal çerçevede; değişim, değişim süreci, değişim yönetimi gibi konular tartışılmıştır. Yapılan araştırma; aşağıda belirtilen sonuç ve önerileri ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda öğretmenler değişimin başlama ve uygulanmasında söz sahibi oldukları görülse de yeterli katılımlarının olmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticiler ve öğretmenler değişimi iyi takip etmelidirler. İlköğretim okullarında yöneticinin değişim liderliğine, öğretmenlerin bakış açıları olumlu olmuştur. Tüm çalışanların değişime daha iyi uyumu için bu geri dönütler sık aralıklarla yapılmalıdır. İlköğretim okullarında öğretmenler değişimin olumsuz yönleri ile ilgili tedirginlik yaşamışlardır.

Kuzubaşoğlu (2008) araştırmasında çalışmanın amacı, genel liselerde çalışan öğretmenlerin değişim yönetimi faktörlerine ilişkin algılarının okul etkililiği açısından değerlendirilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda su sorulara cevap aranmıştır: “Öğretmen algılarına göre okullardaki değişim yönetimi faktörünün okulun etkililiğine etki derecesi ve yönü nedir? Öğretmen algılarına göre değişim yönetimi alt faktör gruplarının değişim yönetimi üst boyutuna etki derecesi ve yönü nedir? Öğretmen algılarına göre etkili okul alt faktör gruplarının etkili okul üst boyutuna etki derecesi ve yönü nedir?” Araştırma sonucunda ortaöğretim okullarında değişimin yönetimi faktörlerinin okul etkililiğinin sağlanmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan değişim yönetimi faktörleri ile bağımlı değişken olan etkili okul faktörleri arasında kuvvetli bir doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Planlama yoluyla değişimin yavaş ve aşamalı hayata geçirilmesi yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir değişim stratejisidir. Okullarda değişimin yönetilmesi liderlik gerektirmektedir. Etkili okullarda liderin değişimi yönetme becerileri en üst düzeydedir.

Altıntop (2010) araştırmasında birer açık sistem olarak çevreyle sürekli etkileşimde olan örgütler, çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak için değişmek zorunda kalırlar. Yani Değişim her örgütün varlığını devam ettirebilmesi için gerekli bir süreçtir. Değişim Olmadan bir örgütün varlığını sürdürebilmesi mümkün olmamaktadır. Yaşadığımız Çağ, değişimin en fazla görüldüğü ve en hızlı olduğu bir çağdır. Diğer alanlarda Olduğu gibi eğitim alanında da eskiye göre çok farklı değişimler yaşanmakta ve Yenilikler ortaya çıkmaktadır. Birer eğitim örgütü olarak okullarda da bu gelişmeler gerek yapı, gerekse işleyişte değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Değişim Süreçlerinde ortaya çıkan değişime direncin üstesinden gelinebilmesi için de değişimin planlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu süreçlere katkıda bulunması amaçlanan bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında çalışan Öğretmenlerin değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmadan sonuç olarak, öğretmenlerin değişime karşı tepki türü ile okul Kültürü tipi algıları arasında manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hem bireysel hem de toplu okul analizleri birlikte değerlendirildiğinde, okul kültürü tipi olarak klan Kültüründe değişime karşı tepki olarak aktif desteğin ön plana çıktığı, diğer hiyerarşi, Etokrasi ve market kültürlerinde ise değişime karşı tepki olarak pasif direnmenin ön plana çıktığı sonucuna varılmıştır.

Yılmaz (2010) araştırmasında çalışmanın amacı, öğretmenlerin öğrenciyle kaynaşma, öğretim stratejileri ve Sınıf yönetimi boyutlarında öz yeterlik algıları ve okullarında öğretmenlerin Değişimi benimsemesi, yöneticilerinin değişime açık olması ve öğretmenlerin Paydaşların değişime yönelik baskısına karşılık vermeleri bakımından algıladıkları Değişime açık olma durumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada yapılan analizlerin sonuçları öğretmenlerin öğrenciyle kaynaşma, Öğretim stratejileri ve sınıf yönetimi boyutlarında öz yeterlik algılarıyla okullarında öğretmenlerin değişimi benimsemesi, yöneticilerinin değişime açık olması ve öğretmenlerin paydaşların değişim baskısına yönelik karşılık vermeleri bakımından algıladıkları değişime açık olma durumları arasında düşük bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Helvacı, Kıcıroğlu (2010) araştırmasında Uşak ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarının değişime/yeniliğe hazır bulunuşluk düzeylerini, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutlarında ne derece yeterli olduklarını, öğretmenlerin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır. Araştırma bulguları öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk kapsamında; öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu boyutunda ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda “orta” düzeyde olduğunu göstermiştir.

Altındış, Saylı (2011) çalışmasında Sağlık profesyonellerinin değişim yönetimi sürecini nasıl algıladıklarını ve değişim konusundaki tutumlarını araştırmayı amaçlamaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre; sağlık profesyonellerinin örgütsel değişime karşı direnç algılarının genel olarak “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda sağlık profesyonellerinin örgütsel değişime karşı risk algılarının “orta”, duygusal tepki algı düzeylerinin “yüksek”, değişime destek algılarının Hemşirelerde “düşük” Doktorlarda ise “yüksek” olduğu saptanmıştır.

Çalışkan (2011) çalışmasında öğretmenlerin duygusal, bilgisel ve niyet açısından değişime hazır olmaları ile yılmazlık özellikleri arasındaki ilişkiyi



arattırarak için tasarlanmıştır. Bu çalışmanın temel varsayımı, öğretmenlerin değişime hazır olmaları ile onların yılmazlık özelliklerinin ilişkili olabileceğidir. Çalışma, değişime hazır olma ve yılmazlık arasında bir ilişki bulmayı hedeflemiştir. Öğretmenlerin, değişime hazır olgularını ölçmek için, yeni bir değişime hazır olma ölçeği geliştirildi ve daha önce denenmiş bir yılmazlık ölçeği, öğretmenlerin yılmazlık düzeylerini ölçmek için uygulandı. İki ölçeğin değişkenlerinin çoklu doğrusal regresyon sonuçları, yılmazlığın bazı yordayıcı değişkenlerinin, değişime hazır olmayı anlamlı bir şekilde yordadığını göstermiştir.

Yelken (2012) araştırmasının amacı Uşak il ve ilçe merkezlerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre değişime karşı direnişi gidermede tercih ettikleri yaklaşımları belirlemek ve bu yaklaşımların cinsiyet, kıdem, alan, okulda çalışma süresi ve mezuniyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlere göre okul müdürleri değişime karşı direnişi gidermede en çok iletişim yaklaşımı kullanmaktadırlar. İletişim, baskı ve zor kullanma yaklaşımları, alan ve okulda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Katılım ve yer alma yaklaşımında ise okulda çalışma süresine göre farklılık gösterirken eğitim yaklaşımı, kıdem, okulda çalışma süresi ve mezuniyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Kurt (2013) araştırmasının amacı, Ortaöğretim öğretmenlerinin değişime karşı dirençleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şunlardır;

1. Ortaöğretim öğretmenlerinin değişime karşı dirençleri cinsiyet, yaşı, medeni durumu, görevi, alanı, kıdemi, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, bulunduğu okulda çalışma süresi, internet erişim düzeyi, kitap okuma sıklığı değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmemiştir.

2. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ise cinsiyet, yaşı, görevi, alanı, kıdemi, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, bulunduğu okulda çalışma süresi, internet erişim düzeyi, kitap okuma sıklığı değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmemiştir.

3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık Normatif Bağlılık dışındaki alt boyutlarda anlamlı bulunmamıştır. Normatif Bağlılık alt boyutunda ise bekarların evlilere göre daha çok bağlılık hissettiği sonucu bulunmuştur.

4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışma sürelerine göre gruplar arasında normatif bağlılık alt boyutunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunurken diğer gruplarda anlamlı bulunmamıştır. Normatif bağlılıkta söz konusu farklılığın çalışma süreleri 1-5 olan grupla diğer gruplar arasında çalışma süreleri 1-5 olan grubun daha fazla bağlılık yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının kitap okuma sıklığına göre gruplar arasında duygusal bağlılık alt boyutunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın az kitap okuyan grupla diğer gruplar arasında olduğu ve az kitap okuyan grubun daha fazla duygusal bağlılık yaşadığı şeklinde bulunmuştur.

6. Örgütsel bağlılık ölçeği ile değişime karşı direnç nedenleri ölçeği arasında ilişkileri belirlemek üzere yapılan Parsan ilgileşim analizi sonucunda hiçbir alt boyutta puanlar arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Kerman, Öztop (2014) araştırmasında örgütsel değişim, kamu veya özel her türden kuruluşun, varlığını sürdürmek ve gelişmek için geçirdiği süreci ifade etmektedir. Çalışanların kurumlarındaki değişime yönelik algısı, değişime vereceği tepki üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanların değişim gereğine ikna edilmesi, değişim sürecine ilişkin bilgi verilmesi, değişim planlarının hazırlığında görüşlerinin dikkate alınması, meslek içi eğitimler sağlanması ve başarılı olanların ödüllendirilmesi gibi uygulamalar, çalışanların değişim sürecine bakışı üzerinde etkilidir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel değişim sürecinde kullanılan uygulamaların,

kamu çalışanlarının algısı üzerinde etkili olup olmadığını ve etki derecelerini belirlemektir. Çalışmadan elde edilen bulgular, örgütsel değişim sürecindeki uygulamaların, her kurumun kendi özelliğine göre farklı oran ve öncelik sırasında olmak üzere, kamu çalışanlarının değişime yönelik algıları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel değişim sürecinde, insan kaynağına yönelik uygulamaların, çalışanların kurumlarındaki değişimlere yönelik algılarını etkileme bakımından önemli bir faktör olduğu ve değişim sürecinin başarıya ulaşmasından etkili olabileceği belirlenmiştir.

Ayık, Diş, Çelik (2014) araştırmasında, ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, okulların değişime açıklığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, değişime açıklığa ilişkin dağılımlara bakıldığında ise, müdürün değişime açıklığı boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olmuştur. Dönüşümcü liderlik ile değişime açıklık ölçeğinin tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş boyutları okulların değişime açıklığı ölçeğinin tüm boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Araştırmanın sonuçları, okulların değişime açıklığının ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının geliştirilmesi bağlamında tartışılmıştır.

Özdemir (2016) araştırmasında Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile değişime karşı gösterdikleri direnç düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden (BE) kaynaklanan direnişler alt boyutu ile öğrenim düzeyi ve bulunulan okuldaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden (RS) kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutu ile bulunulan okuldaki çalışma süresi ve hizmet içi eğitime katılma düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden (DY) kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutu ile görev ve öğrenim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin değişimden zarar görme

korkusundan (ZG) kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutu ile hizmet içi eğitime katılma düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okulun kapasite eksikliğinden (KE) kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutu ile medeni durum, öğrenim durumu ve internet erişim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmaya katılanların devam bağlılığı puan ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasında; duygusal bağlılığı ile öğrenim düzeyi ve kitap okuma sıklığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı ve Normatif bağlılık arasında; devam bağlılığı ile de duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin tüm örgütsel bağlılık alt boyutlarının birbiriyle pozitif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları ile bilgi eksikliğinden, öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden, öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan, okulun kapasite eksikliğinden, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan (BE, RS, ZG, KE, DY) olmak üzere tüm direniş nedenleri alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu ile okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden (DY) kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutu dışındaki diğer BE, RS, ZG, KE direniş nedenleri alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

### **2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Peterson (1977) araştırmasında okul müdürleri ile ilgili yapılan çalışmada okul müdürlerinin zamanının çoğunluğunu okuldaki eğitim-öğretim ile ilgili olmayan ve disiplin işlerine ayırdığını öğretim liderliğine az zaman ayırabildiklerini belirtmiştir.

Dewitt (1993) araştırmasında öğretmenlerle bir çalışma yapmıştır. Yaptığı çalışmanın amacı; emirle yapılan değişimin öğretmenleri nasıl etkilediği ve etkileyen faktörlerin neler olduğudur. Bu çalışma; 1993 yılında yapılmıştır. Emir Yoluyla Yapılan Değişim Uygulamalarında Öğretmenleri Etkileyen Faktörler' konulu araştırmasının bulgularına göre; öğretmenler arasındaki iletişim ve etkileşim, değişim uygulamalarında değişimi etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Dewitt'in yaptığı çalışmada okullarda değişim süreçlerinden olan iletişim, etkileşimin öğretmenleri nasıl etkilediği araştırılmıştır, sunulan tez çalışmasıyla ortak olan kısmı değişim yönetimi süreçleridir (Akt. Cenker, 2008).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, yapılan araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araçları, araçların teknik özellikleri ve araştırma sürecinde verilerin toplanması, çözümlenmesine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma Afyonkarahisar İlindeki okullarda öğretmenlerin ve yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerini değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez, önemli olan araştırma konusunu uygun biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2002).

Bu araştırma Afyonkarahisar ilinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin belirlenen değişkenler ve boyutlar bakımından kendi okulları ile ilgili var olan mevcut durum ve uygulamalara ilişkin görüşlerine dayalı olarak, okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerini belirlemeyi amaçladığından tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini; Afyonkarahisar il sınırları içerisinde ki Merkez, Evciler, Başmakçı, Dazkırı, Bayat, Kızılören, Sandıklı, Sinanpaşa, İhsaniye, İscehisar, Emirdağ, Sultandağı, Çay, Bolvadin, Çobanlar, Şuhut, Bayat, Hocalar ve bu ilçelere bağlı köy, kasabalarda bulunan 810 adet okulda 2015-2016 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklemini ise yine aynı merkez, ilçe ve köylerde aşağıdaki listeden random yöntemi ile seçilen okullarda görev yapan 439 öğretmen ve 257 yönetici oluşturmaktadır.

Örnekleme oluştururken “çok aşamalı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle evren, ilçe ölçütünde 17 alt tabakaya ayrılmıştır. Her ilçede görev yapan Öğretmen sayıları belirlenmiştir ve her ilçeden belirli sayıda okulun seçilmesi her İlçeden ilçenin tamamının temsilde yeterlik ve değişkenlik dikkate alınarak uygun görülmüştür. Bu ilçedeki okulların seçimi için her ilçede bulunan devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin sayılarını içeren bir liste oluşturulmuştur.

İlçelerdeki okulların seçimi öğretmen sayısı ölçüt alınarak okullar içinden belirli sayıda ilçelerin okullar listesinden kura ile yansız olarak seçilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar ilindeki okullarda 439 öğretmen, 257 okul yöneticisi olmak üzere toplam 696 kişi oluşturmaktadır. Örneklemin %44.3’i kadın %55.7’i erkektir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Örnekleme giren katılımcılardan, öğretmenlerin ve yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin gerekli veriler Helvacı (2015) tarafından geliştirilen kişisel bilgiler, okulların değişime /yeniliğe hazır bulunuşluk düzeylerini değerlendirme ölçeği olmak üzere iki bölümden ve 38 maddeden oluşan bir veri toplama aracı ile elde edilmiştir.

Okulların değişime hazır bulunuşluk ölçeği “öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu”; “okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu”; “okulların fiziki ve teknolojik yapısının hazır bulunuşluğu”; “velilerin değişime hazır bulunuşluğu” boyutları olmak üzere dört boyuttadır. Araştırmada her boyut birer alt ölçek olarak değerlendirilmiştir.

Her alt ölçek ya da boyuta ilişkin hazır bulunuşluk düzeylerini değerlendirme ölçeği, likert tipi (1) Hiç katılmıyorum, (2) Kısmen katılıyorum (3) Orta düzeyde katılıyorum (4) Büyük ölçüde katılıyorum (5) Tamamen katılıyorum beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır.

Alt ölçeklerin yapı geçerliği, faktör analizi tekniği ile sınanmıştır. Güvenilirlik çalışmaları için ise, bir iç tutarlık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Alt ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Bu araştırma kapsamında Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi Ölçeği'nin tümü ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla 0.97 (ölçeğin tümü), 0.89 (Faktör 1: Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi), 0.96 (Faktör 2: Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyi), 0.92 (Faktör 3: Okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyi), 0.90 (Faktör 4: Velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler ölçümlerin güvenirliği için yeterli olduğunu ( $>.70$ ) (Büyüköztürk, 2003) göstermektedir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Ölçekler 2015 haziran ayında Afyonkarahisar il merkezi, ilçe merkezleri, belde ve köylerinde bulunan okullarında uygulanmıştır. Ölçekler düzenleme çalışmaları tam olarak bittikten sonra resmi bir yazı ile okul müdürlerine teslim edilmiş ve müdürlerin sorumluluğunda uygulandıktan sonra ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından teslim alınmıştır. Okullara gönderilen ölçeklerden 700'ı geri dönmüş, eksik ve boş olan ölçekler ayıklandıktan sonra geriye kalan 696 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçeğin birinci bölümde yer alan katılımcıların demografik bilgilerin analizi frekans, varyans testleri ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur. Afyonkarahisar ili sınırları içerisindeki okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerini değerlendirmede, her boyutta öğretmenlerin ve yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin maddelere vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Alt ölçeklerde, ölçek ortalama puanlarının hesaplanmasında ve bu puanlara göre öğretmenlerin alt ölçeklerdeki konumları bakımından karşılaştırılması ve yorumlanabilmesi için önce her alt ölçekteki maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece öğretmenlerin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk

düzeyleri bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, her bir alt ölçeğin içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Çözümlemelerde bu puanlar kullanılmıştır.

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin değerlendirmeler arasında cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t- testi uygulanmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümündeki ölçekte yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1'den (Hiç Katılmıyorum) dan 5'e (Tamamen Katılıyorum) doğru puanlanmıştır. Ölçekte yer alan her bir madde için betimsel istatistiği bağlamında ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuştur. Ölçeklerden elde edilen puanların yorumlanmasında aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır.

<u>Ölçek Ortalama Puanı</u>	<u>Katılma Düzeyi</u>
1.00-1.79	Hiç katılmıyorum
1.80-2.59	Az katılıyorum
2.60-3.39	Orta düzeyde katılıyorum
3.40-4.19	Çok katılıyorum
4.20-5.00	Tamamen katılıyorum

Ölçeklerden elde edilen toplam puan ortalamalarının çeşitli değişkenler bağlamında analizinde bağımsız gruplar için t-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yürütülmüştür. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan Afyonkarahisar İlinde görevli öğretmen ve okul yöneticilerine ilişkin kişisel bilgiler ile verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu araştırma kapsamında ölçeğe cevap veren katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımları (n = 696)

Değişken		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	308	44.3
	Erkek	388	55.7
Görev	Öğretmen	439	63.1
	Müdür	98	14.1
	Müdür Yardımcısı	159	22.8
Çalışma Alanı	Sınıf Öğretmeni	230	33.0
	Branş Öğretmeni	466	67.0
Kıdem	1-5 yıl	112	16.1
	6-10 yıl	173	24.9
	11-15 yıl	149	21.4
	16-20 yıl	131	18.8
	21 yıl ve üzeri	131	18.8
Öğrenim Durumu	Ön lisans	28	4.0
	Eğitim enstitüsü	18	2.6
	Lisans	569	81.8
	Lisans Üstü	81	11.6
Görev Yaptığı Okul Türü	Devlet Okulu	662	95.1
	Özel Okul	34	4.9
Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	463	66.5
	6-10 yıl	145	20.8
	11-15 yıl	54	7.8
	16-20 yıl	20	2.9
	21 yıl ve üzeri	14	2.0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan Afyonkarahisar ilinde görev yapan katılımcıların %44.3’ü kadın %55.71’i erkek olup, %63.1’i öğretmen, %14.1’i müdür ve %22.82i müdür yöneticisi olarak okulda görev yapmaktadır. Katılımcıların %33’ü sınıf öğretmeni, %67’i branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların kıdem bakımından dağılımı %16.1’i 1-5 yıl, %24.9’u 6-10 yıl, %21.4’ü 11-15 yıl, %18.8’i 16-20 yıl ve %18.8’i 21 yıl ve üzeridir. Ayrıca katılımcılar öğrenim düzeyi bakımından %42’ü ön lisans, %2.6’ı eğitim enstitüsü, %81.8’i lisans ve %11.6’ı lisans üstü öğrenime sahiptir. Katılımcıların %95.1’i devlet okulu %4.9’u özel okulda olup, bulunduğu okuldaki çalışma süresi bakımından dağılımı ise %66.5’i 1-yıl, %20.8’i 6-10 yıl, %7.8’i 11-15 yıl, %2.9’u 16-20 yıl ve %2’i 21 yıl ve üzeridir.

## **4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri**

Öğretmen görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine belirlenmesinde öncelikle ölçeğin dört alt boyutu olan “öğretmenlerin”, “yöneticilerin”, okul alt yapısının” ve “velilerin” değişime hazır bulunuşluk düzeyleri bakımından betimsel istatistik değerlerine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Daha sonra öğretmen görüşleri bakımından okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri genel olarak değerlendirilmektedir.

### **4.2.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi**

Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 2’te sunulmuştur. Tablo 3’teki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında “M4. Öğretmenlerin, toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.75$ ,  $SS=0.99$ )”, “M2. Öğretmenlerin, eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.65$ ,  $SS=0.96$ )”, “M1. Öğretmenlerin, değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum ( $\bar{x}=3.50$ ,  $SS=1.01$ )” ve “M3. Öğretmenlerin, okulda

değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.43, S=0.96$ )” görüşlerine “çok” düzeyinde katılmaktadırlar.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri

No	Madde	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
M1.	Öğretmenlerin, değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum.	3.50	1.01	Çok
M2.	Öğretmenlerin, eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarını düşünüyorum.	3.65	0.96	Çok
M3.	Öğretmenlerin, okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarını düşünüyorum.	3.43	0.96	Çok
M4.	Öğretmenlerin, toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarını düşünüyorum.	3.75	0.99	Çok
M5.	Öğretmenlerin, okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarını düşünüyorum.	3.18	1.06	Orta
M6.	Öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	3.02	1.13	Orta
M7.	Öğretmenlerin televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum.	3.29	1.12	Orta
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutunun Tümü		3.40	0.79	Çok

Diğer taraftan Tablo 2’te görüldüğü gibi öğretmenler öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında “M7. Öğretmenlerin televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum ( $\bar{x}=3.29, SS=1.12$ )”, “M5. Öğretmenlerin, okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.18, SS=1.06$ )” ve “M6.

*Öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum ( $\bar{x}=3.02$ ,  $SS=1.13$ )*” görüşlerine “orta” düzeyde katılmaktadırlar.

Tablo 2’teki veriler bütün olarak incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=3.40$ ,  $SS=0.79$ ) “Çok düzeyinde” olduğu görülmektedir.

#### **4.2.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi**

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 3’te sunulmuştur. Tablo 3’teki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında “M10. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum ( $\bar{x}=3.61$ ,  $SS=0.97$ )*”, “M20. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum ( $\bar{x}=3.45$ ,  $SS=0.93$ )*”, “M9. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum ( $\bar{x}=3.44$ ,  $SS=1.01$ )*”, “M8. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.42$ ,  $S=0.97$ )*” ve “M22. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek beceriye sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.41$ ,  $S=1.00$ )*” görüşlerine “Çok” düzeyinde katılmaktadırlar. Buna karşın diğer görüşlere “orta düzeyde” katılmaktadırlar.

**Tablo 3.** Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri

No	Madde	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
M10.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum.	3.61	0.97	Çok
M20.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum.	3.45	0.93	Çok
M9.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum.	3.44	1.01	Çok
M8.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum.	3.44	1.08	Çok
M22.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek beceriye sahip olduklarını düşünüyorum	3.42	0.97	Çok
M19.	Okul yöneticilerinin, okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olduklarını düşünüyorum.	3.41	1.00	Çok
M23.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3.29	0.97	Orta
M17.	Okul yöneticilerinin, değişimi etkin bir şekilde planlayabileceklerini düşünüyorum.	3.26	1.02	Orta
M14.	Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum.	3.25	1.02	Orta
M12.	Okul yöneticilerinin, değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3.25	1.05	Orta
M18.	Okul yöneticilerinin, okulda değişim için bir vizyon oluşturabileceklerini düşünüyorum.	3.24	1.01	Orta
M13.	Okul yöneticilerinin, okulların da olası değişim ya da yenilik girişimleri için önceden hazırlıklarını (araç ve gereçlerin temini ve insanların psikolojik olarak hazırlanması gibi) yapabilecek beceride olduklarını düşünüyorum.	3.22	1.02	Orta
M16.	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3.21	1.03	Orta

M11. Okul yöneticilerinin, okulda değişimi gerçekleştirebilecek değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3.20	1.07	Orta
M21. Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimlerinde okul personelini motive etme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3.19	1.01	Orta
M26. Okul yöneticilerinin, okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3.18	0.99	Orta
M15. Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	3.18	1.06	Orta
M25. Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3.11	1.03	Orta
M24. Okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum.	3.11	1.08	Orta
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutunun Tümü	3.29	0.84	Orta

Tablo 3 okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında incelendiğinde en az katıldıkları görüşlerin sırasıyla “M24. Okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum ( $\bar{x}=3.11$ ,  $SS=1.08$ )”, “M25. Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.11$ ,  $SS=1.08$ )”, “M15. Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum ( $\bar{x}=3.18$ ,  $SS=1.06$ )”, “M26. Okul yöneticilerinin, okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.18$ ,  $SS=1.06$ )”, “M21. Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimlerinde okul personelini motive etme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.19$ ,  $SS=1.01$ )” ve “M11. Okul yöneticilerinin, okulda değişimi gerçekleştirebilecek değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.20$ ,  $SS=1.07$ )” olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3'teki veriler bütün olarak incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=3.29$ ,  $SS=1.08$ ) “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.2.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi

Öğretmen görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri (n=439)

No	Madde	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
M35.	Bu okulda, değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulandığını düşünüyorum.	3.18	1.10	Orta
M33.	Bu okulda, değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	3.14	1.07	Orta
M29.	Bu okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olduğunu düşünüyorum.	3.08	1.19	Orta
M27.	Bu okuldaki teknolojik altyapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum.	3.08	1.08	Orta
M34.	Bu okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum.	3.03	1.12	Orta
M30.	Bu okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum.	2.99	1.17	Orta
M32.	Bu okulun, öğretim programlarındaki değişim ya da yeniliği gerçekleştirmek için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum.	2.91	1.12	Orta
M28.	Bu okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum.	2.74	1.14	Orta
M31.	Bu okulun bütçesinin, değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.	2.72	1.25	Orta
	Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutunun Tümü	2.99	0.89	Orta

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamındaki tüm görüşlere (M27-M35) “orta” düzeyde katıldıkları görülmektedir. Buna karşın Tablo 5’te öğretmenlerin en çok katıldıkları görüşler sırasıyla “M35. *Bu okulda, değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulandığını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.18$ ,  $SS=1.10$ )”, “M33. *Bu okulda, değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.14$ ,  $SS=1.07$ )”, “M29. *Bu okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.08$ ,  $SS=1.19$ )”, “M27. *Bu okuldaki teknolojik altyapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.08$ ,  $S=1.08$ )” ve “M34. *Bu okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.03$ ,  $S=1.12$ )” şeklindedir.

Tablo 4’te görüldüğü gibi öğretmenlerin en az katıldıkları görüşler ise sırasıyla “M31. *Bu okulun bütçesinin, değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=2.72$ ,  $SS=1.25$ )”, “M28. *Bu okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=2.74$ ,  $SS=1.14$ )”, “M32. *Bu okulun, öğretim programlarındaki değişim ya da yeniliği gerçekleştirmek için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=2.91$ ,  $SS=1.12$ )”, ve “M30. *Bu okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=2.99$ ,  $SS=1.17$ )” şeklindedir.

Tablo 4’teki veriler bütün olarak incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=3.99$ ,  $SS=0.89$ ) “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.2.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi**

Öğretmen görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5’deki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmen görüşlerine göre, velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında



“M36. Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceğini düşünüyorum ( $\bar{x}=2.95$ ,  $SS=1.12$ )”, “M37. Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum ( $\bar{x}=2.98$ ,  $SS=1.11$ )” ve “M38. Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=2.73$ ,  $SS=1.18$ )” görüşlerine “orta” düzeyinde katılmaktadırlar.

**Tablo 5. Velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri (n=439)**

No	Madde	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
M36	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceğini düşünüyorum.	2.95	1.12	Orta
M37.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum.	2.98	1.11	Orta
M38.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum.	2.73	1.18	Orta
Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutunun Tümü		2.89	1.05	Orta

Tablo 5’deki veriler bütün olarak incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=2.89$ ,  $SS=1.05$ ) “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.2.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Öğretmen görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin genel değerlendirilmesi ölçek alt boyutları ve ölçeğin tümü üzerinden yapılmış olup elde edilen betimsel istatistik değerleri Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Öğretmen görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin genel değerlendirilmesi (n=439)

Ölçek Alt Boyutları	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluğu (DHB)	3,40	0,79	Çok
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluğu (DHB)	3,29	0,84	Orta
Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluğu (DHB)	2,99	0,89	Orta
Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluğu (DHB)	2,89	1,05	Orta
Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi (DHB)	3,14	0,72	Orta

Tablo 6'daki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmen görüşlerine göre, “öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi” ( $\bar{x}=3.40$ ,  $SS=0.79$ ) “orta düzeyde “Çok” düzeyinde olup “okul yöneticilerinin” ( $\bar{x}=3.29$ ,  $SS=0.84$ ), “okulların alt yapısının” ( $\bar{x}=2.99$ ,  $SS=0.89$ ), “velilerin” ( $\bar{x}=2.89$ ,  $SS=1.05$ ) hazır bulunuşluk düzeyinin “orta” düzeydedir. Tablo 6'da görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyinin ise ( $\bar{x}=3.14$ ,  $SS=0.72$ ) “orta düzeyde” olduğu saptanmıştır.

#### **4.3. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri**

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine belirlenmesinde öncelikle ölçeğin dört alt boyutu olan “öğretmenlerin”, “yöneticilerin”, “okul alt yapısının” ve “velilerin” değişime hazır bulunuşluk düzeyleri bakımından betimsel istatistik değerlerine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Daha sonra okul yöneticisi görüşleri bakımından okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri genel olarak değerlendirilmektedir.

##### **4.3.1. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi**

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri (n=257)

No	Madde	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
M1.	Öğretmenlerin, değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum.	3.49	1.05	Çok
M2.	Öğretmenlerin, eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarını düşünüyorum.	3.52	1.00	Çok
M3	Öğretmenlerin, okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarını düşünüyorum.	3.44	1.08	Çok
M4.	Öğretmenlerin, toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarını düşünüyorum.	3.59	0.99	Çok
M5	Öğretmenlerin, okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarını düşünüyorum.	3.42	1.11	Çok
M6.	Öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	3.26	1.09	Orta
M7.	Öğretmenlerin televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum.	3.42	1.09	Çok
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutunun Tümü		3.45	0.85	Çok

Tablo 7’deki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında okul yöneticilerinin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında “M4. *Öğretmenlerin, toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.59$ ,  $SS=0.99$ )”, “M2. *Öğretmenlerin, eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.52$ ,  $SS=1.00$ )”, “M1. *Öğretmenlerin, değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.49$ ,  $SS=1.05$ )” ve “M3. *Öğretmenlerin, okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.44$ ,  $S=1.08$ )”, “M5. *Öğretmenlerin, okul*

*geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.42$ ,  $SS=1.11$ )” ve “M7. *Öğretmenlerin televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.42$ ,  $SS=1.09$ )” görüşlerine “Çok” düzeyinde katılmaktadırlar.

Diğer taraftan Tablo 7’de görüldüğü gibi okul yöneticileri öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında “M6. *Öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum* ( $\bar{x}=3.26$ ,  $SS=1.09$ )” görüşlerine “orta” düzeyde katılmaktadırlar.

Tablo 7’deki veriler bütün olarak incelendiğinde okul yöneticileri öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=3.45$ ,  $SS=0.85$ ) “Çok” düzeyinde olduğunu düşünmektedirler.

#### **4.3.2. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi**

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 8’de sunulmuştur. Tablo 9’daki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında okul yöneticileri görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri bağlamındaki tüm maddelere (M8-M26) oldukça düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Tablo 9’daki verilere göre okul yöneticilerine okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri bağlamında en çok “M10. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum* ( $\bar{x}=3.72$ ,  $SS=0.96$ )”, “M9. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.67$ ,  $SS=0.89$ )”, “M20. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.66$ ,  $SS=0.99$ )”, “M22. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek beceriye sahip olduklarını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.63$ ,  $S=0.96$ )”, “M18. *Okul yöneticilerinin, okulda değişim için bir vizyon oluşturabileceklerini düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.60$ ,  $S=0.98$ )” ve “M8. *Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.58$ ,  $S=0.93$ )” görüşlerine katılmaktadırlar.

**Tablo 8.** Okul yöneticilerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşler (n=257)

No	Madde	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
M10.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum.	3.72	0.96	Çok
M9.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum.	3.67	0.98	Çok
M20.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum.	3.66	0.99	Çok
M22.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek beceriye sahip olduklarını düşünüyorum	3.63	0.96	Çok
M18.	Okul yöneticilerinin, okulda değişim için bir vizyon oluşturabileceklerini düşünüyorum.	3.60	0.98	Çok
M8.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum.	3.58	0.93	Çok
M17.	Okul yöneticilerinin, değişimi etkin bir şekilde planlayabileceklerini düşünüyorum.	3.54	1.01	Çok
M21.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimlerinde okul personelini motive etme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3.54	1.05	Çok
M19.	Okul yöneticilerinin, okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olduklarını düşünüyorum.	3.53	1.01	Çok
M15.	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	3.52	1.01	Çok
M16.	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3.51	1.03	Çok
M23.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3.51	1.00	Çok
M13.	Okul yöneticilerinin, okulların da olası değişim ya da yenilik girişimleri için önceden hazırlıklarını (araç ve gereçlerin temini ve insanların psikolojik olarak hazırlanması gibi) yapabilecek beceride olduklarını düşünüyorum.	3.50	0.93	Çok

M26.	Okul yöneticilerinin, okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3.46	1.03	Çok
M14.	Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum.	3.46	1.00	Çok
M12.	Okul yöneticilerinin, değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3.46	0.99	Çok
M25.	Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3.46	0.98	Çok
M11.	Okul yöneticilerinin, okulda değişimi gerçekleştirebilecek değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3.44	1.00	Çok
M24.	Okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum.	3.42	1.08	Çok
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutunun Tümü		3.54	0.78	Çok

Tablo 8 okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında incelendiğinde en az katıldıkları görüşlerin sırasıyla “M24. Okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum ( $\bar{x}=3.42$ ,  $SS=1.08$ )”, “M11. Okul yöneticilerinin, okulda değişimi gerçekleştirebilecek değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.44$ ,  $SS=1.00$ )”, “M25. Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.46$ ,  $SS=0.98$ )”, “M12. Okul yöneticilerinin, değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.46$ ,  $SS=0.99$ )”, “M14. Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum ( $\bar{x}=3.46$ ,  $SS=1.00$ )” ve “M26. Okul yöneticilerinin, okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum ( $\bar{x}=3.46$ ,  $SS=1.03$ )” şeklindedir.

Tablo 8 genel olarak incelendiğinde okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=3.54$ ,  $SS=0.78$ ) “Çok” düzeyinde olduğunu görülmektedir.

### 4.3.3. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Okul yöneticilerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri (n=257)

No	Madde	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
M29.	Bu okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olduğunu düşünüyorum.	3.48	0.99	Çok
M35.	Bu okulda, değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulandığını düşünüyorum.	3.40	1.05	Çok
M30.	Bu okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum.	3.38	1.12	Orta
M33.	Bu okulda, değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	3.36	0.97	Orta
M34.	Bu okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum.	3.34	1.11	Orta
M32.	Bu okulun, öğretim programlarındaki değişim ya da yeniliği gerçekleştirmek için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum.	3.34	1.05	Orta
M27.	Bu okuldaki teknolojik altyapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum.	3.30	1.00	Orta
M28.	Bu okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum.	3.22	1.09	Orta
M31.	Bu okulun bütçesinin, değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.	3.20	1.04	Orta
	Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutunun Tümü	3.34	0.82	Orta

Tablo 9 incelendiğinde okul yöneticilerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında “M29. *Bu okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.48$ ,  $SS=0.99$ )” ve “M35. *Bu okulda, değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulandığını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.40$ ,  $SS=1.05$ )” görüşlerine “oldukça “ düzeyinde katılmaktadırlar.

Tablo 9’da görüldüğü gibi okul yöneticileri okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında sırasıyla “M30. *Bu okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.38$ ,  $SS=1.12$ )”, “M33. *Bu okulda, değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.36$ ,  $SS=0.97$ )”, “M34. *Bu okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.34$ ,  $S=1.11$ )” şeklindedir. “M32. *Bu okulun, öğretim programlarındaki değişim ya da yeniliği gerçekleştirmek için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.34$ ,  $SS=1.05$ )”, “M27. *Bu okuldaki teknolojik altyapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.30$ ,  $S=1.00$ )”, “M28. *Bu okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.22$ ,  $SS=1.09$ )” ve “M31. *Bu okulun bütçesinin, değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.20$ ,  $SS=1.04$ )” görüşlerine “orta” düzeyde katılmaktadırlar.

Tablo 9’daki veriler bütün olarak incelendiğinde okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=3.34$ ,  $SS=0.82$ ) “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.3.4. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi**

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 10’da sunulmuştur.



**Tablo 10.** Okul yöneticilerin velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri

No	Madde	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
M36	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceğini düşünüyorum.	3.37	1.05	Orta
M37.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum.	3.42	0.96	Çok
M38.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum.	3.24	1.08	Orta
Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutunun Tümü		3.34	0.92	Orta

Tablo 10'daki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında okul yöneticilerinin görüşlerine göre, velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi bağlamında “M38. *Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.42$  SS=0.96)” görüşüne “oldukça düzeyinde katıldığı”, “M36. *Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceğini düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.37$ , SS=1.05)” ve “M37. *Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum* ( $\bar{x}=3.24$ , SS=1.08)” görüşlerine ise “orta” düzeyinde katılmaktadırlar.

Tablo 10'daki veriler bütün olarak incelendiğinde okul yöneticilerinin görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=3.34$ , SS=0.92) “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.3.5. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin genel değerlendirilmesi ölçek alt boyutları ve ölçeğin tümü üzerinden yapılmış olup elde edilen betimsel istatistik değerleri Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Okul yöneticisi görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin genel değerlendirilmesi (n=257)

Ölçek Alt Boyutları	$\bar{x}$	SS	Katılma Düzeyi
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluğu	3.45	.85	Çok
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluğu	3.54	.78	Çok
Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluğu	3.34	.82	Orta
Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluğu	3.34	.92	Orta
Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi	3.42	.92	Çok

Tablo 11'deki maddelerin aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmen görüşlerine göre, “öğretmenlerin” ( $\bar{x}=3.45$ ,  $SS=0.85$ ) ve “okul yöneticilerinin” ( $\bar{x}=3.54$ ,  $SS=0.78$ ) değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin “çok” düzeyinde olup, “okulların alt yapısının” ( $\bar{x}=3.34$ ,  $SS=0.82$ ) ve “velilerin” ( $\bar{x}=3.34$ ,  $SS=0.92$ ) hazır bulunuşluk düzeyinin “orta” düzeydedir. Tablo 11'de görüldüğü gibi okul yöneticisi görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluklarının ( $\bar{x}=3.42$ ,  $SS=0.92$ ) “Çok” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

#### 4.4. Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluğuna İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde ölçek de yer alan cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu ve buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre bulgular sunulmaktadır.

##### 4.4.1. Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri Cinsiyet Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?

Okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları (n=439)

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin DHB alt boyutu	Kadın	218	3.40	0.86	437	-.212	.832
	Erkek	221	3.41	0.72			
Okul Yöneticilerinin DHB alt boyutu	Kadın	218	3.36	0.84	437	1.902	.058
	Erkek	221	3.21	0.83			
Okulların Alt Yapısının DHB alt boyutu	Kadın	218	2.95	0.93	437	-.863	.389
	Erkek	221	3.02	0.84			
Velilerin DHB alt boyutu	Kadın	218	2.83	1.04	437	-1.230	.219
	Erkek	221	2.95	1.05			
Okulların DHB Düzeyi (Ölçeğin Tümü)	Kadın	218	3.14	0.74	437	-.221	.825
	Erkek	221	3.15	0.70			

Tablo 12’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda okulların DHB ölçeği bağlamında “öğretmenlerin DHB” [ $t(437) = -.212, p > .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $t(437) = 1.902, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $t(437) = -.863, p > .05$ ] ve “velilerin DHB” [ $t(437) = -1.230, p > .05$ ] alt boyutlarına ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde okulların DHB ölçeği bağlamında kadın ( $\bar{x}=3.14, SS=.74$ ) ve erkek ( $\bar{x}=3.15, SS=.70$ ) öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermemektedir [ $t(437) = -.221, p > .05$ ]. Buna göre okulların DHB düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete bakımından farklılaşmamaktadır.

#### 4.4.2. Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Görüşleri Branş Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?

Okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri branş bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13.** Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşlerinin branşa göre t-testi sonuçları (n=439).

Alt Boyutlar	Branş	N	$\bar{x}$	SS	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin DHB alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	130	3.53	0.86	437	2.253	.025
	Branş Öğretmeni	309	3.35	0.75			
Okul Yöneticilerinin DHB alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	130	3.59	0.74	437	5.054	.000
	Branş Öğretmeni	309	3.16	0.84			
Okulların Alt Yapısının DHB alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	130	3.16	0.89	437	2.760	.006
	Branş Öğretmeni	309	2.91	0.88			
Velilerin DHB alt boyutu	Sınıf Öğretmeni	130	3.10	1.04	437	2.720	.007
	Branş Öğretmeni	309	2.80	1.04			
Okulların DHB Düzeyi (Ölçeğin Tümü)	Sınıf Öğretmeni	130	3.35	0.72	437	3.940	.000
	Branş Öğretmeni	309	3.06	0.70			

Tablo 13'te görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklemler *t*-testi sonucunda okulların DHB ölçeği bağlamında “öğretmenlerin DHB” [ $t(437) = 2.225, p < .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $t(437) = 5.054, p < .01$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $t(437) = 2.760, p < .01$ ] ve “velilerin DHB” [ $t(437) = 2.720, p < .01$ ] alt boyutlarına ilişkin sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde okulların DHB ölçeği bağlamında sınıf öğretmenleri ( $\bar{x}=3.35, SS=.72$ ) ve branş öğretmenleri ( $\bar{x}=3.06, SS=.70$ ) görüşleri arasında sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir fark saptanmıştır [ $t(437) = 3.940, p < .01$ ]. Buna göre okulların DHB düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri branş (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni) bakımından farklılaşmaktadır.

#### 4.4.3. Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu Bakımından Anamlı Bir Fark Göstermekte Midir?

Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeylerine görüşleri öğrenim durumu bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistiksel değerleri Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14 incelendiğinde lisans mezunu öğretmenlerin diğer öğretmenlerine nazaran okulların DHB düzeyi bağlamında “öğretmenlerin”, “okul yöneticilerinin”, “okulların alt yapısının” ve “velilerin” DHB alt boyutları ve ölçeğinin tümü bakımından daha olumlu görüş benimsedikleri görülmektedir. Öğretmenlerin okulların DHB ölçeği bağlamındaki bu görüşlerinin öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 14’da sunulmuştur.

**Tablo 14.** Öğretmenlerin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından dağılımı (n=439)

Değişken	Öğrenim Düzeyi	<i>n</i>	$\bar{x}$	SS
Öğretmenlerin DHB	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	17	3.33	1.03
	Lisans	376	3.44	0.78
	Lisans üstü	46	3.15	0.78
Okul Yöneticilerinin DHB	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	17	3.19	0.93
	Lisans	376	3.31	0.83
	Lisans üstü	46	3.17	0.84
Okulların Alt Yapısının DHB	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	17	3.18	0.81
	Lisans	376	2.99	0.88
	Lisans üstü	46	2.89	0.96
Velilerin DHB	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	17	3.37	0.94
	Lisans	376	2.89	1.04
	Lisans üstü	46	2.71	1.08
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	17	3.16	0.84
	Lisans	376	2.98	0.70
	Lisans üstü	46	3.14	0.79

Tablo 15'teki ANOVA sonuçları öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin öğrenim durumu bakımından “öğretmenlerin DHB” [ $F(2-436) = 2.785, p > .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $F(2-436) = .667, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $F(2-436) = .701, p > .05$ ], “velilerin DHB” [ $F(2-436) = 2.496, p > .05$ ] alt boyutları ile okulların DHB ölçeğinin tümü [ $F(2-436) = 1.513, p > .05$ ] bağlamındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna göre öğretmen görüşlerine göre okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşleri öğrenim durumu bakımından farklılaşmamaktadır.

**Tablo 15.** Öğretmenlerin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin DHB	Gruplar arası	3.449	2	1.724	2.785	.063
	Gruplar içi	269.933	436	.619		
	Toplam	273.382	438			
Okul Yöneticilerinin DHB	Gruplar arası	.935	2	.468	.667	.514
	Gruplar içi	305.549	436	.701		
	Toplam	306.484	438			
Okulların Alt Yapısının DHB	Gruplar arası	1.104	2	.552	.701	.497
	Gruplar içi	343.268	436	.787		
	Toplam	344.372	438			
Velilerin DHB	Gruplar arası	5.445	2	2.722	2.496	.084
	Gruplar içi	475.513	436	1.091		
	Toplam	480.958	438			
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	1.562	2	.781	1.513	.221
	Gruplar içi	225.012	436	.516		
	Toplam	226.573	438			

**4.4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Mesleki Kıdem Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?**

Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeylerine görüşleri mesleki kıdem bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistiksel değerleri Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16.** Öğretmenlerin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı (n=439)

Değişken	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	$\bar{x}$	SS
Öğretmenlerin DHB	1-5 yıl	86	3.34	0.85
	6-10 yıl	139	3.41	0.70
	11-15 yıl	91	3.43	0.81
	16-20 yıl	60	3.40	0.89
	21 yıl ve üzeri	63	3.44	0.77
Okul Yöneticilerinin DHB	1-5 yıl	86	3.35	0.89
	6-10 yıl	139	3.23	0.79
	11-15 yıl	91	3.23	0.88
	16-20 yıl	60	3.35	0.87
	21 yıl ve üzeri	63	3.34	0.77
Okulların Alt Yapısının DHB	1-5 yıl	86	3.03	0.94
	6-10 yıl	139	2.87	0.89
	11-15 yıl	91	2.95	0.91
	16-20 yıl	60	3.00	0.89
	21 yıl ve üzeri	63	3.25	0.71
Velilerin DHB	1-5 yıl	86	2.89	1.08
	6-10 yıl	139	2.76	1.01
	11-15 yıl	91	2.86	1.10
	16-20 yıl	60	2.95	1.01
	21 yıl ve üzeri	63	3.16	1.03
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	1-5 yıl	86	3.15	0.77
	6-10 yıl	139	3.07	0.68
	11-15 yıl	91	3.12	0.77
	16-20 yıl	60	3.18	0.75
	21 yıl ve üzeri	63	3.30	0.63

Tablo 16 öğretmenlerin mesleki kıdem bakımından incelendiğinde “öğretmenlerin”, “okul yöneticilerinin”, “okulların alt yapısının” ve “velilerin” DHB alt boyutları ve ölçeğinin tümü bağlamında farklı görüş sergiledikleri dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin okulların DHB ölçeği bağlamındaki bu görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Öğretmenlerin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Öğretmenlerin DHB	Gruplar arası	.449	4	.112	.179	.949
	Gruplar içi	272.932	434	.629		
	Toplam	273.382	438			
Okul Yöneticilerinin DHB	Gruplar arası	1.464	4	.366	.521	.720
	Gruplar içi	305.020	434	.703		
	Toplam	306.484	438			
Okulların Alt Yapısının DHB	Gruplar arası	6.615	4	1.654	2.125	.077
	Gruplar içi	337.757	434	.778		
	Toplam	344.372	438			
Velilerin DHB	Gruplar arası	7.180	4	1.795	1.644	.162
	Gruplar içi	473.777	434	1.092		
	Toplam	480.958	438			
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	2.423	4	.606	1.173	.322
	Gruplar içi	224.150	434	.516		
	Toplam	226.573	438			

Tablo 17’deki ANOVA sonuçları öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin mesleki kıdem bakımından “öğretmenlerin DHB” [ $F(4-434) = .179, p > .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $F(4-434) = .521, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $F(4-434) = 2.125, p > .05$ ], “velilerin DHB” [ $F(4-434) = 1.644, p > .05$ ] alt boyutları



ile okulların DHB ölçeğinin tümü [ $F(4-434) = 1.173, p > .05$ ] bağlamındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna göre öğretmen görüşlerine göre okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından farklılaşmamaktadır.

#### 4.4.5. Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?

Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeylerine görüşleri buldukları okuldaki çalışma süresi bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistiksel değerleri Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18.** Öğretmenlerin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin okulda çalışma süresi bakımından dağılımı (n=439)

Değişken	Okuldaki Çalışma Süresi	<i>n</i>	$\bar{x}$	SS
Öğretmenlerin DHB	1-5 yıl	312	3.40	0.78
	6-10 yıl	82	3.46	0.77
	11 yıl ve üzeri	45	3.35	0.91
Okul Yöneticilerinin DHB	1-5 yıl	312	3.30	0.86
	6-10 yıl	82	3.31	0.75
	11 yıl ve üzeri	45	3.16	0.84
Okulların Alt Yapısının DHB	1-5 yıl	312	3.01	0.92
	6-10 yıl	82	2.89	0.79
	11 yıl ve üzeri	45	3.03	0.78
Velilerin DHB	1-5 yıl	312	2.91	1.05
	6-10 yıl	82	2.83	1.06
	11 yıl ve üzeri	45	2.85	1.03
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	1-5 yıl	312	3.15	0.74
	6-10 yıl	82	3.13	0.67
	11 yıl ve üzeri	45	3.10	0.65

Tablo 18 öğretmenlerin okulda buldukları çalışma süresi bakımından incelendiğinde “öğretmenlerin”, “okul yöneticilerinin”, “okulların alt yapısının” ve “velilerin” değişime hazır bulunuşluğu ile ve okulların DHB ölçeğinin tümü bağlamında farklı görüş sergiledikleri dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin okulların DHB ölçeği bağlamındaki bu görüşlerinin buldukları okuldaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19.** Öğretmenlerin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin okulda buldukları çalışma süresi bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Öğretmenlerin DHB	Gruplar arası	.412	2	.206	.329	.720
	Gruplar içi	272.970	436	.626		
	Toplam	273.382	438			
Okul Yöneticilerinin DHB	Gruplar arası	.881	2	.441	.628	.534
	Gruplar içi	305.603	436	.701		
	Toplam	306.484	438			
Okulların Alt Yapısının DHB	Gruplar arası	.940	2	.470	.596	.551
	Gruplar içi	343.433	436	.788		
	Toplam	344.372	438			
Velilerin DHB	Gruplar arası	.443	2	.221	.201	.818
	Gruplar içi	480.515	436	1.102		
	Toplam	480.958	438			
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	.157	2	.078	.151	.860
	Gruplar içi	226.416	436	.519		
	Toplam	226.573	438			

Tablo 19’deki ANOVA sonuçları öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin okulda buldukları çalışma süresi bakımından “öğretmenlerin DHB” [ $F(2-436) = .329, p > .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $F(2-436) = .628, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $F(2-436) = .596, p > .05$ ], “velilerin DHB” [ $F(2-436) = .201, p >$

.05] alt boyutları ile okulların DHB ölçeğinin tümü [ $F(2-436) = .151$   $p > .05$ ] bağlamındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna göre öğretmen görüşlerine göre okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşleri okulda buldukları çalışma süresi bakımından farklılaşmamaktadır.

#### 4.5. Yöneticilerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluğuna İlişkin Görüşleri

Yöneticilerin okulların değişime hazır bulunuşluğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde ölçek de yer alan cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu ve buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre bulgular sunulmaktadır.

##### 4.5.1. Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri Cinsiyet Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?

Okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeyine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyet bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20.** Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin okul yöneticisi görüşlerinin cinsiyete göre *t*-testi sonuçları (n=257)

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin DHB alt boyutu	Kadın	90	3.53	0.74	255	1.154	.249
	Erkek	167	3.40	0.90			
Okul Yöneticilerinin DHB alt boyutu	Kadın	90	3.62	0.64	255	1.214	.226
	Erkek	167	3.49	0.85			
Okulların Alt Yapısının DHB alt boyutu	Kadın	90	3.32	0.82	255	-.213	.832
	Erkek	167	3.34	0.83			
Velilerin DHB alt boyutu	Kadın	90	3.36	0.94	255	.148	.882
	Erkek	167	3.34	0.92			
Okulların DHB Düzeyi (Ölçeğin Tümü)	Kadın	90	3.46	0.63	255	.689	.491
	Erkek	167	3.40	0.72			

Tablo 20’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklemeler *t*-testi sonucunda okulların DHB ölçeği bağlamında kadın ve erkek okul yöneticilerinin “öğretmenlerin DHB” [ $t(255) = 1.154, p > .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $t(255) = 1.214, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $t(255) = -.213, p > .05$ ] ve “velilerin DHB” [ $t(255) = .148, p > .05$ ] alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde okulların DHB ölçeği bağlamında kadın ( $\bar{x}=3.46, SS=.63$ ) ve erkek ( $\bar{x}=3.40, SS=.72$ ) okul yöneticisi görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermemektedir [ $t(255) = .689, p > .05$ ]. Buna göre okulların DHB düzeyine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete bakımından farklılaşmamaktadır.

#### 4.5.2. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Görüşleri Branş Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?

Okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeyine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri branş bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21.** Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşlerinin branşa göre *t*-testi sonuçları (n=257)

Alt Boyutlar	Branş	n	$\bar{x}$	SS	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin DHB	Sınıf Öğretmeni	100	3.42	0.86	255	-.428	.669
	Branş Öğretmeni	157	3.47	0.85			
Okul Yöneticilerinin DHB	Sınıf Öğretmeni	100	3.62	0.72	255	1.41 0	.160
	Branş Öğretmeni	157	3.48	0.81			
Okulların Alt Yapısının DHB	Sınıf Öğretmeni	100	3.36	0.85	255	.438	.661
	Branş Öğretmeni	157	3.32	0.81			
Velilerin DHB	Sınıf Öğretmeni	100	3.37	0.96	255	.315	.753
	Branş Öğretmeni	157	3.33	0.90			
Okulların DHB (Ölçeğin Tümü)	Sınıf Öğretmeni	100	3.44	0.68	255	.504	.615
	Branş Öğretmeni	157	3.40	0.69			

Tablo 21’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklemeler *t*-testi sonucunda okulların DHB ölçeği bağlamında branşı sınıf öğretmeni ile branş öğretmeni olan okul yöneticilerinin “öğretmenlerin DHB” [ $t(255) = -.428, p > .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $t(255) = 1.410, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $t(255) = .438, p > .05$ ] ve “velilerin DHB” [ $t(255) = .315, p > .05$ ] alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Benzer şekilde okulların DHB ölçeği bağlamında branşı sınıf öğretmeni ( $\bar{x}=3.44, SS=.68$ ) olan okul yöneticileri ile branş öğretmeni olan okul yöneticilerinin ( $\bar{x}=3.40, SS=.69$ ) görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [ $t(255) = .504, p > .05$ ]. Buna göre okulların DHB düzeyine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri branş (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni) bakımından farklılaşmamaktadır.

#### **4.5.3. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?**

Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeylerine görüşleri öğrenim durumu bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistiksel değerleri Tablo 22’te sunulmuştur.

Tablo 22 incelendiğinde lisans mezunu okul yöneticilerinin diğer öğrenim kademelerden mezun olan okul yöneticilerine nazaran okulların DHB düzeyi bağlamında “öğretmenlerin”, “okul yöneticilerinin”, “okulların alt yapısının” ve “velilerin” DHB alt boyutları ve ölçeğinin tümü bakımından daha olumlu görüş benimsedikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeği bağlamındaki bu görüşlerinin öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22.** Okul yöneticilerinin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından dağılımı (n=257)

Değişken	Öğrenim Durumu	<i>n</i>	$\bar{x}$	SS
Öğretmenlerin DHB	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	29	3.31	0.89
	Lisans	193	3.52	0.83
	Lisans üstü	35	3.18	0.90
Okul Yöneticilerinin DHB	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	29	3.37	0.73
	Lisans	193	3.60	0.76
	Lisans üstü	35	3.32	0.92
Okulların Alt Yapısının DHB	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	29	3.13	1.02
	Lisans	193	3.39	0.79
	Lisans üstü	35	3.20	0.81
Velilerin DHB	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	29	3.24	1.09
	Lisans	193	3.38	0.89
	Lisans üstü	35	3.22	0.95
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	Ön Lisans ve Eğitim Enstitüsü	29	3.26	0.75
	Lisans	193	3.47	0.67
	Lisans üstü	35	3.23	0.67

Tablo 23'teki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin “öğretmenlerin DHB” [ $F(2-254) = 2.836, p > .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $F(2-254) = 2.604, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $F(2-254) = 1.861, p > .05$ ], “velilerin DHB” [ $F(2-254) = .660, p > .05$ ] alt boyutları ile okulların DHB ölçeğinin tümü [ $F(2-254) = 1.257, p > .05$ ] bağlamındaki görüşleri öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşleri öğrenim durumu bakımından farklılaşmamaktadır.

**Tablo 23.** Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Öğretmenlerin DHB	Gruplar arası	4.040	2	2.020	2.836	.061
	Gruplar içi	180.944	254	.712		
	Toplam	184.984	256			
Okul Yöneticilerinin DHB	Gruplar arası	3.150	2	1.575	2.604	.076
	Gruplar içi	153.629	254	.605		
	Toplam	156.780	256			
Okulların Alt Yapısının DHB	Gruplar arası	2.511	2	1.256	1.861	.158
	Gruplar içi	171.405	254	.675		
	Toplam	173.916	256			
Velilerin DHB	Gruplar arası	1.126	2	.563	.660	.518
	Gruplar içi	216.489	254	.852		
	Toplam	217.614	256			
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	2.515	2	1.257	2.703	.069
	Gruplar içi	118.163	254	.465		
	Toplam	120.678	256			

#### 4.5.4. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Mesleki Kıdem Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?

Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeylerine görüşleri mesleki kıdem bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistiksel değerleri Tablo 24’de sunulmuştur.

**Tablo 24.** Okul yöneticilerinin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı (n=257)

Değişken	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	$\bar{x}$	SS
Öğretmenlerin DHB	1-5 yıl	26	3.18	0.72
	6-10 yıl	34	3.59	0.83
	11-15 yıl	58	3.50	0.73
	16-20 yıl	71	3.41	0.91
	21 yıl ve üzeri	68	3.48	0.93
Okul Yöneticilerinin DHB	1-5 yıl	26	3.08	0.74
	6-10 yıl	34	3.38	0.85
	11-15 yıl	58	3.71	0.70
	16-20 yıl	71	3.49	0.77
	21 yıl ve üzeri	68	3.68	0.78
Okulların Alt Yapısının DHB	1-5 yıl	26	3.04	0.71
	6-10 yıl	34	3.35	0.75
	11-15 yıl	58	3.47	0.83
	16-20 yıl	71	3.33	0.81
	21 yıl ve üzeri	68	3.34	0.90
Velilerin DHB	1-5 yıl	26	3.08	0.68
	6-10 yıl	34	3.37	0.81
	11-15 yıl	58	3.44	0.93
	16-20 yıl	71	3.33	0.88
	21 yıl ve üzeri	68	3.37	1.08
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	1-5 yıl	26	3.09	0.55
	6-10 yıl	34	3.43	0.67
	11-15 yıl	58	3.53	0.65
	16-20 yıl	71	3.39	0.68
	21 yıl ve üzeri	68	3.47	0.76

Tablo 24 okul yöneticilerinin mesleki kıdem bakımından görüşleri incelendiğinde “öğretmenlerin”, “okul yöneticilerinin”, “okulların alt yapısının” ve “velilerin” DHB alt boyutları ve ölçeğinin tümü bağlamında farklı görüş sergiledikleri dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeği bağlamındaki bu görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 25’de sunulmuştur.



**Tablo 25.** Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin DHB	Gruplar arası	2.985	4	.746	1.033	.391
	Gruplar içi	181.999	252	.722		
	Toplam	184.984	256			
Okul Yöneticilerinin DHB	Gruplar arası	9.516	4	2.379	4.071	.003*
	Gruplar içi	147.264	252	.584		
	Toplam	156.780	256			
Okulların Alt Yapısının DHB	Gruplar arası	3.347	4	.837	1.236	.296
	Gruplar içi	170.569	252	.677		
	Toplam	173.916	256			
Velilerin DHB	Gruplar arası	2.436	4	.609	.713	.584
	Gruplar içi	215.178	252	.854		
	Toplam	217.614	256			
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	3.685	4	.921	1.984	.097
	Gruplar içi	116.993	252	.464		
	Toplam	120.678	256			

\* $p < .05$

Tablo 25’deki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin mesleki kıdem bakımından görüşleri incelendiğinde “öğretmenlerin DHB” [ $F(4-252) = 1.033, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $F(4-252) = 1.236, p > .05$ ], “velilerin DHB” [ $F(4-252) = .713, p > .05$ ] alt boyutları ile okulların DHB ölçeğinin tümü [ $F(4-252) = 1.984, p > .05$ ] bağlamındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna karşın Tablo 26’daki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin görüşleri “okul yöneticilerinin DHB” alt boyutuna ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır [ $F(4-252) = 4.071, p < .01$ ]. Buna göre okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin DHB düzeylerine

ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından farklılaşmaktadır. Anlamlı bulunan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26.** Okul yöneticilerinin DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından Tukey HSD testi sonuçları

Değişken	Mesleki Kıdem (I)	Mesleki Kıdem (J)	Ortalama Fark	Std.Hata	<i>p</i>
Okul yöneticilerinin DHB düzeyi	1-5 yıl	6-10 yıl	-.29466	.19916	.701
		11-15 yıl	-.63162*	.18042	<b>.017</b>
		16-20 yıl	-.41210	.17523	.240
		21 yıl ve üzeri	-.59437*	.17627	<b>.025</b>
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.33696	.16512	.386
		16-20 yıl	-.11744	.15943	.969
		21 yıl ve üzeri	-.29971	.16057	.482
	11-15 yıl	16-20 yıl	.21952	.13530	.622
		21 yıl ve üzeri	.03725	.13664	.999
	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	-.18227	.12971	.740

Tablo 26’da görüldüğü gibi, Tukey HSD testi sonucunda mesleki kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticilerin ( $\bar{x}=3.71$ ) mesleki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilere ( $\bar{x}=3.04$ ) göre okul yöneticilerinin DHB düzeyine ilişkin görüşlere daha çok katıldıkları ve bu farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p < .05$ ). Ayrıca mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerin ( $\bar{x}=3.68$ ) mesleki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilere ( $\bar{x}=3.04$ ) göre okul yöneticilerinin DHB düzeyine ilişkin görüşlere daha çok katıldıkları ve bu farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p < .05$ ). Buna göre okul yöneticilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin DHB düzeyleri ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından farklılaştığı söylenebilir.

**4.5.5. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeylerine İlişkin Görüşleri Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte Midir?**

Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeylerine görüşleri buldukları okuldaki çalışma süresi bakımından dağılımlarına ilişkin betimsel istatistiksel değerleri Tablo 27’de sunulmuştur.

**Tablo 27.** Okul yöneticilerinin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşlerinin okuldaki çalışma süresi bakımından dağılımı (n=257)

Değişken	Okulda Çalışma Süresi	<i>n</i>	$\bar{x}$	SS
Öğretmenlerin DHB	1-5 yıl	151	3.44	0.84
	6-10 yıl	63	3.35	0.90
	11 yıl ve üzeri	43	3.64	0.81
Okul Yöneticilerinin DHB	1-5 yıl	151	3.50	0.76
	6-10 yıl	63	3.49	0.82
	11 yıl ve üzeri	43	3.72	0.79
Okulların Alt Yapısının DHB	1-5 yıl	151	3.35	0.78
	6-10 yıl	63	3.21	0.90
	11 yıl ve üzeri	43	3.48	0.85
Velilerin DHB	1-5 yıl	151	3.39	0.88
	6-10 yıl	63	3.17	1.00
	11 yıl ve üzeri	43	3.42	0.95
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	1-5 yıl	151	3.42	0.66
	6-10 yıl	63	3.30	0.77
	11 yıl ve üzeri	43	3.57	0.64

Tablo 27 okul yöneticilerinin okulda buldukları çalışma süresi bakımından incelendiğinde 11 yıl ve üzeri aynı okulda bulunan okul yöneticilerinin “öğretmenlerin”, “okul yöneticilerinin”, “okulların alt yapısının” ve “velilerin” değişime hazır bulunuşluğu ile okulların DHB düzeyine ilişkin görüşlere diğer çalışma süresinde sahip yöneticilere nazaran daha çok katıldıkları dikkat

çekmektedir. Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeği bağlamındaki bu görüşlerinin buldukları okuldaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 28’de sunulmuştur.

**Tablo 28.** Okul yöneticilerinin okulların DHB ölçeğine ilişkin görüşlerinin okulda buldukları çalışma süresi bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin DHB	Gruplar arası	2.131	2	1.066	1.480	.230
	Gruplar içi	182.852	254	.720		
	Toplam	184.984	256			
Okul Yöneticilerinin DHB	Gruplar arası	1.770	2	.885	1.450	.236
	Gruplar içi	155.009	254	.610		
	Toplam	156.780	256			
Okulların Alt Yapısının DHB	Gruplar arası	2.019	2	1.010	1.492	.227
	Gruplar içi	171.897	254	.677		
	Toplam	173.916	256			
Velilerin DHB	Gruplar arası	2.562	2	1.281	1.513	.222
	Gruplar içi	215.052	254	.847		
	Toplam	217.614	256			
Okulların DHB Ölçeğinin Tümü	Gruplar arası	1.753	2	.877	1.872	.156
	Gruplar içi	118.925	254	.468		
	Toplam	120.678	256			

Tablo 28’deki ANOVA sonuçları okul yöneticileri görüşlerine göre okul yöneticilerinin buldukları okuldaki çalışma süresi bakımından “öğretmenlerin DHB” [ $F(2-254) = 1.480, p > .05$ ], “okul yöneticilerinin DHB” [ $F(2-254) = 1.450, p > .05$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $F(2-254) = 1.492, p > .05$ ], “velilerin DHB” [ $F(2-254) = 1.513, p > .05$ ] alt boyutları ile okulların DHB ölçeğinin tümü [ $F(2-254) =$

1.872,  $p > .05$ ] bağlamındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin okulların DHB düzeylerine ilişkin görüşleri buldukları okuldaki çalışma süresi bakımından farklılaşmamaktadır.

#### **4.6. Okul Yöneticileri İle Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk (DHB) Düzeyine İlişkin Görüşleri Arasında Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?**

Okulların değişime hazır bulunuşluk (DHB) düzeyine ilişkin okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29’da görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda öğretmenler ( $\bar{x}=3.40$ ,  $SS=.79$ ) ile okul yöneticilerin ( $\bar{x}=3.45$ ,  $SS=.85$ ) “öğretmenlerin DHB düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [ $t(694) = -.716$ ,  $p > .05$ ]. Buna karşın okulların DHB ölçeği bağlamında “okul yöneticilerinin DHB” [ $t(694) = -3.852$ ,  $p < .01$ ], “okulların alt yapısının DHB” [ $t(694) = -5.154$ ,  $p < .01$ ] ve “velilerin DHB” [ $t(694) = -5.762$ ,  $p < .01$ ] alt boyutlarına ilişkin öğretmenler ile okul yöneticilerin görüşlerinin öğretmenlere göre “okul yöneticilerinin”, “okulların alt yapısının ve “velilerin” DHB düzeylerinin daha iyi olduğunu düşünmektedirler.

**Tablo 29.** Okul yöneticilerinin ile öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşlerine ilişkin t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Görevi	n	$\bar{x}$	SS	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin DHB	Öğretmen	439	3.40	0.79	694	-0.716	.474
	Okul Yöneticisi	257	3.45	0.85			
Okul Yöneticilerinin DHB	Öğretmen	439	3.29	0.84	694	-3.852	.000
	Okul Yöneticisi	257	3.54	0.78			
Okulların Alt Yapısının DHB	Öğretmen	439	2.99	0.89	694	-5.154	.000
	Okul Yöneticisi	257	3.34	0.82			
Velilerin DHB	Öğretmen	439	2.89	1.05	694	-5.762	.000
	Okul Yöneticisi	257	3.34	0.92			
Okulların DHB (Ölçeğin Tümü)	Öğretmen	439	3.14	0.72	694	-4.941	.000
	Okul Yöneticisi	257	3.42	0.69			

Tablo 29’da görüldüğü gibi, okulların DHB ölçeği bağlamında okul yöneticilerinin ( $\bar{x}=3.42$ ,  $SS=.69$ ) öğretmenlere ( $\bar{x}=3.14$ ,  $SS=.72$ ) göre okulların DHB düzeyine ilişkin görüşlerine daha çok katıldıkları bu farkın da anlamlı olduğu saptanmıştır [ $t(694) = -4.941$ ,  $p < .01$ ]. Buna göre okul yöneticileri ile öğretmenlerin okulların DHB düzeyine ilişkin görüşleri anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA VE YORUMLAR

#### 5.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgular farklı çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre okulların değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme de “öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu” çok düzeyinde belirlenmiştir.

Helvacı ve Kıcıroğlu’un (2010) araştırmasında Uşak ilinde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu orta düzey olarak belirlenmiştir. Altındiş, Sayılı’nın (2011) araştırma sonuçlarına göre genel olarak sağlık profesyonellerinin örgütsel değişime karşı direnç algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bu araştırma ile elde edilen sonucu desteklememektedir. Ancak Kerman, Öztop (2014) yaptığı çalışmada kamu çalışanlarının kurumlardaki değişime yönelik genel algısının olumlu olduğu görülmüştür. Bu sonuç araştırmamız ile elde edilen sonucu desteklemektedir. Afyonkarahisar ilinde görev yapan öğretmenlerin değişime hazır bulunuşlarının Çok olmasının nedenleri arasında öğretmenlerin değişen ve gelişen öğrenci, veli profili ve müfredat, teknoloji karşısında değişim ve yenilikleri takip etme isteği olabilir.

Araştırma bulgularına göre okulların değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme de “okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu” çok düzeyinde belirlenmiştir. Çakır (2009) araştırma sonucuna göre ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi genel olarak olumlu algıladıkları ve değişime direnç gösterme eğilimlerinin örgütsel değişimi genel olarak olumlu algıladıkları ve değişime direnç gösterme eğilimlerinin az olduğu görülmüştür. Bu sonuç bu araştırma neticesinde çıkan sonucu desteklemektedir. Çakır (2009) pozisyon değişkenine bakıldığında müdür ve müdür yardımcıları öğretmenlere göre örgütsel değişimi daha olumlu algılamakta ve

değişime direnç gösterme eğilimleri daha azdır. Artun (2008) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin, okullarında olacak bir örgütsel değişmeye olumlu yaklaştıklarını göstermektedir. Bu sonuç öğretmenlerin mevcut durumdan memnun olmadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Afyonkarahisar ilinde görev yapan öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarının okul yöneticilerince çok olması; okul yöneticilerine uygulanan rotasyonla birlikte, yöneticilerin belirli sürelerle farklı okullarda çalışacak olması nedeniyle öğretmenlerin okula yeni gelen yöneticilere destek verdikleri görülmüştür.

Araştırma bulgularına göre okulların değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme de “öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu” orta düzeyde belirlenmiştir. Fakat “okul yöneticilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu” çok düzeyde belirlenmiştir. AK’ın (2006) araştırmasında resmi ilköğretim okul yöneticilerinin algılarına göre okul yöneticilerinin yeterli düzeyi ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk gelmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre ise yöneticilerin yeterli düzeyi “orta” düzeyine denk gelmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuç bu araştırmada elde edilen sonucu desteklemektedir. Dündar ve Çubukçu’nun (2003) yapmış oldukları “okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları araştırmasında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin ve diğer alanlardaki çalışanların beklentilerinin altında kaldığı belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğunun istenilen düzeyde olmamasının nedeni değişim sürecindeki liderlik becerilerinin yetersiz kalması, geçmişten gelen alışkanlıkların aşılabilmesi, okul yöneticilerinin kendilerini geliştirebilecekleri hizmetiçi eğitime ve yüksek lisansa fazla önem vermemeleri veya yeterli derecede katılımcı yönetimin sağlanamaması olarak gösterilebilir.

Araştırma bulgularına göre okulların değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme de “öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu” orta düzey olarak belirlenmiştir. Çelik (2006) yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen en önemli faktör olarak kaynak yetersizliği (teknolojik alt yapının hazır olamaması, yeterli düzeyde mali kaynak



sağlanmaması ve okulların fiziki durumunun yeterli olmaması) olarak belirlenmiştir. Gökçe (2005) yaptığı çalışmada da öğretmen ve yöneticiler araç, gereç, bina, para gibi kaynak yetersizliklerinin eğitimsel değişimin en önemli engelleyicisi olduğunu belirlemiştir. Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme de okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarının öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Helvacı (2009) çalışmasında öğretmen görüşlerine göre okullarda değişim girişimlerine karşı engel oluşturan en önemli faktörün okulların yetersizliği ve okulların alt yapı, fiziki imkan olarak, teknolojik olarak yetersiz olduğu görülmüştür. Okulların alt yapısının değişime hazır olması ile ilgili yapılan yukarıdaki araştırma sonuçları bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Summak ve Çelik (2006) çalışmasında öğretmenler okulların internet alt yapısını ve fiziki donanımını değişim için yeterli bulmuştur. Summak ve Çelik'in (2006) araştırma sonucu bu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Okulların alt yapısının yetersiz olmasının nedenleri olarak okulların bulunduğu fiziki, sosyal şartların farklı olması imkanların bütün okullara yayılmasını engellemektedir. Okullardaki öğrenci dağılımının eşit olmaması da okullardaki alt yapı ve fiziki donanımın yetersiz, dengesiz olmasına neden olmaktadır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı bütün okullara çeşitli fırsatlar sunmasına rağmen teknolojik alt yapının kırsal alanlarda tam gelişmemiş olması bu fırsatlardan yararlanılmasını engellemektedir.

Araştırma bulgularına göre okulların değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme de “öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşluğu” orta düzey olarak belirlenmiştir. Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirmede velilerin değişime hazır bulunuşluklarının öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde oldukları belirlenmiştir. Bu araştırma sonucu bizim araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

Velilerin değişime karşı isteksiz olmaları veya yeterli düzeyde olmamasının nedenleri Afyonkarahisar'ın tarım ağırlıklı ve kapalı bir toplum olması nedeniyle velilerin okul ile ilgili gelişmeleri yeteri derecede desteklemedikleri görülmektedir.

Velilerin sosyo ekonomik düzeylerinin farklı olması da okula verilecek destekleri engellediği görülmektedir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların hazır bulunuşluk düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Kurt'un (2013) araştırma sonucuna göre öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişime direnç gösterme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Helvacı ve Kıcıroğlu'nun (2010) araştırmasında öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Er (2013) araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin değişime açıklığına ilişkin cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kurşunoğlu (2006) tarafından yapılan çalışmada, cinsiyetin örgütsel değişmeye ilişkin tutum üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninin değişim sürecinde anlamlı fark oluşturmadığı diğer araştırmaların sonuçlarında da belirtilmiştir. Ancak Artun (2008) araştırma sonucuna göre, bayan öğretmenler örgütsel değişmeye daha olumlu bakmaktadırlar. Dolayısıyla bu araştırmanın bulgularıyla, Artun (2008)'in araştırmasının bulguları farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri branşa göre farklılaşmaktadır. Sınıf öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre değişime hazır bulunuşluğu daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri branşa göre farklılaşmamaktadır. Kurşunoğlu (2006) tarafından yapılan çalışmada, branşın örgütsel değişmeye ilişkin tutum üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç öğretmenlerin görüşlerine göre bu araştırma sonucunu desteklemektedir okul yöneticilerine görüşlerine göre ise desteklememektedir. Artun (2008) araştırma sonucuna göre, branş örgütsel değişmeye yönelik tutum üzerinde etkili bir değişken değildir. Bu sonuç öğretmenlerin görüşlerine göre bu araştırma sonucunu desteklememektedir okul yöneticilerine görüşlerine göre ise desteklemektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre branş açısından değişime hazır bulunuşluğun farklı çıkması zon zamanlarda ilkökul öğrencilerine uygulanan yöntem ve tekniklerin

değişmesi öğretmenlerinde gelişen ve değişen bu yeniliklere ayak uydurmak zorunda kalmaları olarak yorumlanabilir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların hazır bulunuşluk düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Kurt (2013) öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçeği puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Artun (2008) araştırma sonucuna göre, mezuniyet durumu örgütsel değişmeye yönelik tutum üzerinde etkili bir değişken değildir. Bu sonuçlar bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri meslekteki kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri meslekteki kıdeme göre farklılaşmaktadır. Yıldız (2012) yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri araştırmasında yöneticilerin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin algıları arasında; yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemlerine göre görüşleri arasında bir farka rastlanmamıştır. Kurt (2013) araştırma sonucuna göre öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre değişime direnç nedenleri ölçeği puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Artun (2008) araştırma sonuca göre, mesleki çalışma süresi örgütsel değişmeye yönelik tutum üzerinde etkili bir değişken değildir. Kurşunoğlu (2006) tarafından yapılan çalışmada, mesleki çalışma süresinin örgütsel değişmeye ilişkin tutum üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın bulgularıyla, diğer araştırmaların bulguları öğretmen görüşlerine göre benzerlik göstermekte fakat okul yöneticileri görüşleri bulgularıyla benzerlik göstermemektedir.. Bu durum tüm öğretmenlerin örgütsel değişmeye benzer şekilde istekli olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların hazır bulunuşluk düzeyleri okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır. Artun (2008) araştırma sonucuna göre, okuldaki çalışma süresi örgütsel değişmeye yönelik tutum üzerinde etkili bir değişken değildir. Bu sonuç bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Yıldız (2012) araştırma sonuçlarına göre çalışılan okuldaki çalışma süreleri öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri direnç 1-5 yıl aralığında yer alan

öğretmenler için en yüksektir. Er (2013) öğretmenlerin okulun değişim kapasitesine ilişkin algıları, buldukları okullardaki hizmet süreleri 1-5 yıl olan öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri öğretmenler arasında ve 1-5 yıl olan öğretmenler lehinde bulunmuştur. Yıldız (2012) ve Er (2013) araştırma sonuçları bu araştırma sonucunu desteklememektedir.

Genel olarak okul yöneticileri ile öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluğu arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Okul yöneticileri öğretmenlere göre daha çok okulun değişime hazır bulunuşluk görüşlerine katıldıkları gözlemlenmiştir.



## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### **6.1. Araştırmanın Problemine İlişkin Sonuçlar**

Afyonkarahisar ilindeki okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin belirlenmesi öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri göz önüne alınarak dört boyutta ele alınmış ve bu boyutlara ilişkin şu sonuçlar elde edilmiştir.

##### **6.1.1. “Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar**

Okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde de “çok” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin bu boyut içerisinde görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Değişim yada yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabilmeleridir.
- Başarılı olabilmek için değişim çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olmalarıdır.
- Toplumda meydana gelen değişimlere karşı duyarlı oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin bu boyut içerisinde görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okul geliştirme amaçlı hizmetiçi eğitim kurslarına istekli olarak katılmalarıdır.

- Eğitim öğretim ile ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yetenekleridir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarının “çok” düzeyinde olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin bu boyut içerisinde görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Öğretmenlerin, değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabilmeleridir.

- Öğretmenlerin, eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olmalarıdır.

Okul yöneticilerinin bu boyut içerisinde görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olmalarıdır.

Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde ölçek de yer alan cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu ve buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre bulgular aşağıda yer almaktadır.

Okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri branş bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

Öğretmen görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

Öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri, bulunduğu okuldaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

### **6.1.2. “Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar**

Okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde de “orta” düzeyde olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin bu boyut içerisinde görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Değişim yada yeniliğin okulun yararına olduğunu düşünmeleridir.
- Değişim yada yenilik sürecinde okul üyelerinin desteğini alabileceklerine inanmalarındır.
- Değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünmeleridir.
- Değişim veya yeniliğin gerekli olduğuna inanmalarındır.
- Okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olmalarındır.

Yöneticilerin bu boyut içerisinde görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okul yöneticilerinin, değişimi etkin bir şekilde planlayabileceklerini düşünmeleridir.
- Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek yeterliğe sahip olmalarındır.
- Okul yöneticilerinin, değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olmalarındır.
- Okul yöneticilerinin, okulda değişimi gerçekleştirebilecek değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalarındır.

Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde de “çok” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin bu boyut içerisinde görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğuna inanmalarındır.
- Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünmeleridir.
- Okul yöneticilerinin, okulda değişim için bir vizyon oluşturabilmeleridir.
- Okul yöneticilerinin, okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olmalarındır.
- Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum.

Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde ölçek de yer alan cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu ve buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre bulgular aşağıda yer almaktadır.

Okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri branş bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.



Okul yöneticilerinin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri bulunduğu okuldaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir.

### **6.1.3 “Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde de “orta” düzeyde olduğu görülmektedir.

Okulların alt yapısının bu boyut içerisinde görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olmasıdır.
- Okuldaki teknolojik altyapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olmasıdır.
- Okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olmasıdır.

- Okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olmasıdır.

Okulların alt yapısının bu boyut içerisinde görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okulun bütçesinin, değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.

Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde de “orta” düzeyde olduğu görülmektedir.

Okulların alt yapısının bu boyut içerisinde görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olmasıdır.

- Okulda, değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulanabilmesidir.

Okulların alt yapısının bu boyut içerisinde görel olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olmasıdır.
- Okulda, değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olmasıdır.
- Okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olmasıdır.
- Okulun, öğretim programlarındaki değişim ya da yeniliği gerçekleştirmek için gerekli donanıma sahip olmasıdır.

#### **6.1.4. “Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde de “orta” düzeyde olduğu görülmektedir.

Velilerin değişime hazır bulunuşluğu bu boyut içerisinde görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabilmeleridir.
- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini desteklemeleridir. .
- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olmalarıdır.

Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde de “orta” düzeyde olduğu görülmektedir.

Velilerin değişime hazır bulunuşluğu bu boyut içerisinde görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini desteklemeleridir.

Velilerin değişime hazır bulunuşluğu bu boyut içerisinde görel olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabilmeleridir.

- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olmalarıdır.

Genel olarak okul yöneticileri ile öğretmenlerin okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark göstermektedir. Öğretmen görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin değerlendirilmesi sonucunda “çok” düzeyinde bulunmuştur.

## 6.2. Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler getirilmiştir.

### 6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler

1. Araştırma sonuçlarına göre okullardaki öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu çok düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğunun artırılması için,

- Öğretmenlerin okulla ilgili çalışmalarda karar alma sürecine daha fazla dahil edilmesi gerekmektedir.

- Öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissetmemeleri için kendilerini mesleki açıdan sürekli geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır.

- Öğretmenlerin değişim sürecini kabullenmeleri için değişimi benimsemelerini sağlanmalıdır. Bu süreç de öğretmenler aktif rol alarak değişime yön vermeleri de sağlanmalıdır.

- Öğretmenlerin değişimden olumsuz etkilenmemesi ve direnç göstermemeleri için değişimin planlama doğrultusunda detaylı bir şekilde yapılması gerekmektedir.

- Yeniliklerin uygulanması sürecinde öğretmenlerin güdülenmesi sağlanmalıdır.

- Değişime karşı öğretmenlerin ilgi duymaları sağlanmalıdır.

2. Araştırma sonuçlarına göre okullardaki yöneticilerin değişime hazır bulunuşluğu öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde, yönetici görüşlerine göre ise çok düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğunun artırılması için,

- Değişimin gerekçesi, felsefesi, niteliği vb konularda yöneticilerin mesleki hizmetiçi eğitimlerle bilgilerinin güncellenerek okul personelini motive etmesi sağlanmalıdır.

- Okul yöneticileri dönüşümcü ve değişimci liderlik özellikleri benimsetilerek çalışanların değişime olan direncini azaltarak yeni bir vizyon oluşturabilmelidir.

- Okul yöneticileri değişim sürecinde motivasyonu sağlamak amacıyla ödüllere başvurabilir.

- Okul yöneticileri klasik yönetim anlayışından kurtularak bilgilerin gerçek hayatta uygulanabilirliği için üniversitelerle, sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmalıdır.

- Okul yöneticilerine değişim yönetimi ile ilgili bir uzmanlık alanı oluşturup kurs ve seminerler düzenlenmeli.

3. Araştırma sonuçlarına göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu orta düzeyde olduğu görülmektedir. Okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğunun artırılması için,

- Okullarda değişim ve yenilik yapabilmek için okulda fiziki şartlar öğrenciler, öğretmenler için uygun olmalıdır.

- Okulun değişim sürecinde maddi sıkıntılarının yaşanmaması için gerekli önlemlerin alınması.

- Okullarda teknolojik alt yapı hazır olmalı, okul çalışanlarının ve öğrencilerin bu imkanlardan yararlandırılması sağlanmalı.

- Okullarda değişim sürecinin özellikle fiziksel ve teknolojik olarak daha bilimsel yöntemlerle ilerlemesi için ülkemizde ve dünyada olan gelişmeler takip edilmelidir.

4. Araştırma sonuçlarına göre okullarda velilerin değişime hazır bulunuşluğu orta düzeyde olduğu görülmektedir. Velilerin değişime hazır bulunuşluğunun artırılması için,

- Okullarda yönetici, çalışan ve veliler arası iletişim artırılarak velilerin okula maddi ve manevi destekleri sağlanmalıdır.

- Değişim süreci yukarıdan aşağıya doğru bası yoluyla değil, okul ile ilgili kurum kuruluşlar ve velilerle sistematik toplantılar yapılarak bilgilendirme sağlanmalıdır.

- Veliler okulun iyi ve kötü zamanlarında okulun yanında bulunması için sorunlar olduğu zaman değil özel gün, programlarda da okula çağrılarak birliktelik sağlanmalıdır.

- Velilerle birlikte okulun kurum kültürü oluşturulmalıdır.

### **6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler**

- Okullarda değişime hazır bulunuşuk düzeyinin daha derinlemesine ve detaylı incelenebilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerinin, Müfettişlerin ve velilerin de görüşleri alınarak bir araştırma yapılabilir.

- Okulları değişime zorunlu kılan faktörler detaylı incelenebilir.

- Değişim sürecini engelleyen faktörler okulların düzeylerine göre detaylı araştırılabilir.

- Araştırma ülke geneli veya diğer illerde de yapılarak detaylı çalışmalar yapılabilir.

- Değişim sürecinde okulların öğretmen ve öğrenci sayıları dikkate alınarak farklı sınıflamalarla değişim sürecinin etkileri araştırılabilir.

- Okul yöneticilerine, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere daha detaylı ve somut sorular sorularak incelemelerden daha somut sonuçlar çıkabilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). Etkili Değişim. (Çev. Fatma Beşenek). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ak, M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri (Uşak İli Örneği) Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar.
- Akçakaya, M., & Yücel, N., (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi, Sayı 66, 3*.
- Altındış, M. Altındış, S., Saylı, H., (2011). Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 14, 75-93*.
- Altıntop, Y. M. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Karşı Tepkeleri İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argon, T., ve Özçelik, N., (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Arslan, M. (2001). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayınları.
- Artun, B. (2008). Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi Sakarya İli Örneği Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, S. (2003). Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram Örgütsel Değişim. *Mevzuat Dergisi, Cilt 6, Sayı 67, 34-46*.
- Ayık, A. Diş, O., Çelik, Z., (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini İle Okulların Değişime Açıklığı Arasındaki İlişki, *Cilt:24 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi 547-564*.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama. Ankara.
- Balıkçı, A. (2004). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değişime İlişkin Algıları ve Değişimin Eğitim Açısından Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, 10.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonda Duyguların Yönetimi, 2.Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Basım, H. (2009). Örgütlerde Değişim ve Öğrenme. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Blanchard, K. & Waghorn, T., (1997). Geleceği Yönetmek. (Çev. Mehmet Özcan). İstanbul: Yönetimi Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., & Erdem, B., (2008). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayınları.
- Budak, G. (1998). Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Burnes, B. (2005). Complexity Theories and Organizational Change. International Journal of Management Reviews, Cilt 7, Sayı 2, 73-90.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 18. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). Veri Analizi El Kitabı. (2.bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, E. (1997). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Can, E. (1993). Planlı ve Plansız Örgütsel Değişimde Liderlik. M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1-2, 76.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cenker, B. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Coşkun, M. (2009). Organizasyonlarda Değişim ve Davranışlar. HR Türkiye.
- Çakır, B.S. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ve Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişme Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Çalışkan, Ö. (2011) Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Hazır Olmaları İle Yılmazlıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Çelebioğlu, F. (1990). Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No 238, 79-80.
- Çelik, M. (2006). İlköğretim Okullarında Değişimin ve Yeniliklerin Uygulanmasını Engelleyen Faktörlerin Öğretmen ve Yönetici Algılarına Göre Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Çetin, C. (2009). Liderlik Stilleri. Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 55, 93.
- Dauphinais, W., & Means, G., (2000). Wisdom of the Ceo. New York: John Wiley & Sons.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış. (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar vd.). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İ.İ.E. Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2003). Değişimin Yönetimi İçin Değişimde Yönetim. Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2008). Örgüt Geliştirme: Teori Uygulama ve Teknikleri, 2. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y., (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayın.
- Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Düzel Dilden, B. (2010). Değişim Yönetimi Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teiaş Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Er, E. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okulun Değişime Açıklığı İle Değişim Kapasitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2003). Stratejik Yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri (5. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ersoy, T. (1993). Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yönetimi. *Yönetim*, Sayı 16, 41.
- Fiske, E. (1999). *Champions of Change: The Impact of the Arts on Learning*. Chicago: MacArthur Foundation.
- Gardner, J. (1990). *Yenilikçi Birey, Zinde Toplum*. (Çev. Şan Özalp, Hikmet Seçim). İstanbul: İlgı Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gökçe, F. (2005). Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişiminin Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11 (43).
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Helvacı, A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2009). The Factors That Prevent Change in Schools and the Problems of School Administrators. *Mediterranean Journal of Educational Research*. Spring:2009, Year:2, Issue:5.
- Helvacı, M. A., & Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri, *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.
- Helvacı, M. A. (2015). Schools' Readiness towards Change. *The Anthropologist International Journal of Contemporary and Applied Studies of Man*, 19(3): 723-734 (2015).
- Kaizen (2016, 11 05). Kaizen. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>. adresinden alındı.
- Kanji, G., & Mike, A., (1993). *Understanding the Change Process: Total Quality Management*. New York: Sage Publications.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Kaya, Y. (1991). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.

- Kerman, U., & Öztop S., (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 19, 108.*
- Kıcıroğlu, B., (2010). İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunurluk Düzeyleri: Uşak İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, A., & Özdemir, S., (2013). Değişen Toplum ve Okul. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Koçel, T., (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kurşunoğlu, A. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları (Denizli İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kurt, B. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Değişime Karşı Dirençleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuzubaşoğlu, D. (2008). Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Okul Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ming-Chu, Y., (2009). Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies. *Public Personnel Management, Cilt 38, Sayı 1, 21.*
- Öncü, N.A. (2001). "Plandan Uygulamaya: Değişim Yönetimi" [www document; retrieved December 2005]. URL <http://www.insankaynaklari.com>.
- Özdemir, A. (2016). Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Değişime Karşı Dirençleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Bakırköy İlçesi Örneği, İstanbul Aydın Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitülerinin Ortak Yürüttüğü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Özgen, H., & Ölçer, F., (1996). Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi, Cilt 29, Sayı 3, 143-144.*
- Özkalp, E., & Kirel, Ç., (2004). Örgütsel Davranış. 2.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 4.*
- Özkara, B. (1999). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Peterson, K. (1995). "Critical Issue: Leading and Managing Change and Improvement", University of Wisconsin Madison, [www.ncrel.org](http://www.ncrel.org) Data Posted:1995.
- Robbins, S., & Decenzo, D., (2001). Fundamentals of Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M., (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme. Ankara: Doğan Basımevi.
- Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Saydam, A. (2005). "Burnunuzu Zamanında Kaldırın" ([www.document](http://www.document); retrieved november 2005). URL <http://www.insankaynaklari.com>.
- Stoner, J., & Wankel, C., (1986). Management. New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Summak, M.S. (2006). Eğitim Denetimi Dersi Ders Notları. Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M., & Akın, H., (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim. Konya: Çizgi Yayınları.
- Tabancalı, E. (2012). "Örgütsel Değişme" Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Taşlıyan, M., & Karayılan, D. (2004). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. Kırklareli: Beta Yayınları.
- Tezcan, M. (1999). Eğitim Sosyolojisi. 12. Baskı. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Timurturkan, K. (2010). Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tokat, B. (2012). Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 185.*
- Tunçer, P. (2011). Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tüz, M. (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı. Bursa: Alfa Akademi.
- Yazıcı, E. (2001). Endüstri İlişkileri sisteminde Değişimi Üreten Temel Dinamikler. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 3, 6.*
- Yelken, İ. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları Uşak İli Örneği, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yenen, A. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullardaki Değişime Karşı Direnme Nedenlerinin İncelenmesi Kayseri İli Örneği, Kayseri.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), 177-198.*
- Yılmaz, D. (2010). İlköğretim Ve Ortaöğretim Düzeyindeki Devlet Okullarında Öğretmenlerin Özyeterlik Alguları Ve Okullarında Algılanan Değişime Açık Olma Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (2001). Örgüt Geliştirme. Ankara: Nobel Yayınları.

## EKLER

### OKULLARIN DEĞİŞİME /YENİLİĞE HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Değerli Okul Yöneticileri ve Öğretmenler;

Bu ölçek, okulların değişime hazır bulunuşluğunu değerlendirme amacıyla hazırlanmıştır. Katkılarınız ile gerçekleştirilecek bu araştırmanın, Türk Milli Eğitiminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Ölçekte toplanan veriler söz konusu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacak; hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ölçekte yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Ölçeği doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Danışman:** Doç. Dr. M. Akif HELVACI

Ebubekir ZORLU

Afyonkarahisar Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü  
Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı Öğrencisi  
E-Mail: [ebubekirzorlu@hotmail.com](mailto:ebubekirzorlu@hotmail.com)

### KİŞİSEL BİLGİLER

<p><b>1. Göreviniz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Öğretmen</p> <p><input type="checkbox"/> Müdür</p> <p><input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı</p> <p><b>2. Cinsiyetiniz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Kadın</p> <p><input type="checkbox"/> Erkek</p> <p><b>3. Alanınız</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni</p> <p><input type="checkbox"/> Branş Öğretmeni</p> <p><b>4. Kıdeminiz</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1 -5 yıl</p> <p><input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl</p> <p><input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl</p> <p><input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl</p> <p><input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri yıl</p>	<p><b>5. Öğrenim Durumunuz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ön lisans</p> <p><input type="checkbox"/> Eğitim Enstitüsü</p> <p><input type="checkbox"/> Lisans</p> <p><input type="checkbox"/> Yüksek Lisans</p> <p><input type="checkbox"/> Doktora</p> <p><b>6. Çalıştığınız Okul Türü</b></p> <p><input type="checkbox"/> Devlet/resmi okul</p> <p><input type="checkbox"/> Özel okul</p> <p><b>7. Bulduğunuz okulda çalışma süreniz:</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1-5 yıl</p> <p><input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl</p> <p><input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl</p> <p><input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl</p> <p><input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri yıl</p>
---	---

## OKULLARIN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Aşağıda okulların değişime / yeniliğe hazır bulunuşluğunu belirlemeye ilişkin maddeler yer almaktadır. Bir öğretmen ya da okul yöneticisi olarak bu maddelere ne sıklıkta katıldığınızı, maddelerin karşısındaki parantezlere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen maddelerin tümünü işaretlemeye özen gösteriniz.

### Katılma Ölçeği

SORU NO	Maddeler	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Büyük ölçüde katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Öğretmenlerin, değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.	Öğretmenlerin, eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	Öğretmenlerin, okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.	Öğretmenlerin, toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	Öğretmenlerin, okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
7.	Öğretmenlerin televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
11.	Okul yöneticilerinin, okulda değişimi gerçekleştirebilecek değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.	Okul yöneticilerinin, değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13.	Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim ya da yenilik girişimleri için önceden hazırlıklarını (araç ve gereçlerin temini ve insanların psikolojik olarak hazırlanması gibi) yapabilecek beceride olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.	Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
15.	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5

16.	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17.	Okul yöneticilerinin, değişimi etkin bir şekilde planlayabileceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18.	Okul yöneticilerinin, okulda değişim için bir vizyon oluşturabileceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19.	Okul yöneticilerinin, okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimlerinde okul personelini motive etme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24.	Okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25.	Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26.	Okul yöneticilerinin, okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27.	Bu okuldaki teknolojik altyapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
28.	Bu okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
29.	Bu okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
30.	Bu okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31.	Bu okulun bütçesinin, değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
32.	Bu okulun, öğretim programlarındaki değişim ya da yeniliği gerçekleştirmek için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
33.	Bu okulda, değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34.	Bu okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35.	Bu okulda, değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
36.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5





T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

AR-GE

Sayı : 49809702-605-E.4373115  
Konu: Anket İzni  
(Ebubekir ZORLU)

27.04.2015

UŞAK ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : Valilik Makamının 22/04/2015 tarih ve 605/4312725 sayılı olur yazıları.

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ebubekir ZORLU'nun "Okulların Değişime Hazır Bulunuşu (Afyonkarahisar İli Örneği)" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere ilimizde bulunan Müdürlüğümüze bağlı okullarda araştırma amaçlı anket çalışması yapması için, Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (AR-GE) Birimi "Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü" tarafından 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı bakanlık onayı ile yayınlanan Genelge doğrultusunda ilgili izin talebini incelemiş olup ; "Valilik Oluru" ve "Onaylanmış Veri Toplama Aracı" ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Metin YALÇIN  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ekler:

- Valilik Okuru (1 sayfa)
- Onaylanmış Veri Toplama Aracı (22 sayfa)

(27.04.2015 - posta)

Karaman İş Merkezi K:5 Ar-Ge ve Özel Büro  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Bu evrakın 5070 Sayılı Kanun Gereğince  
E-İMZA ile imzalandığı tasdik olunur.  
27.04/2015

Ayrıntılı bilgi için: Göktül AKPINAR  
Tel: (0 272) 2137603/214  
Faks: (0 272) 2137605



T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

**Sayı :** 49809702/605/4312725

22/04/2015

**Konu:** Anket İzni  
(Ebubekir Zorlu)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 15/04/2015 tarih ve 58066181-605.01-1770 sayılı yazıları.

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ebubekir ZORLU' nun "Okulların Değişime Hazır Bulunuşu (Afyonkarahisar İli örneği)" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere ilimizde bulunan Müdürlüğümüze bağlı okullarda araştırma amaçlı anket çalışması yapması ve çalışmalarını tamamladıktan sonra sonuçlarının birer örneğinin İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (Ar-Ge) birimi teklifi doğrultusunda, müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde gereğini olurlarınızta arz ederim.

Metin YALÇIN  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
22/04/2015

Akgün CORAV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek: 22 sayfa

Karaman İş Merkezi K:5 Ar-Ge ve Özel Büro  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Göktül AKPINAR  
Tel: (0 272) 2137603/214  
Faks: (0 272) 2137605

Evrak Tarih ve Sayısı: 15/04/2015-1770



T.C.  
UŞAK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 58066181-605.01-1770  
Konu : Anket İzni(Ebubekir ZORLU)

15/04/2015

AFYONKARAHISAR VALİLİĞİNE  
(Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığının 13.04.2015 tarih ve 8908 sayılı yazısı.

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ebubekir ZORLU' nun çalışmakta olduğu " Okulların Değişime Hazır Bulunuşu (Afyonkarahisar ili örneği) " konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere Afyonkarahisar İli ve İlçelerinde bulunan okullarda anket uygulamak istemektedir. Gerekli iznin verilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

  
Prof. Dr. Osman Nafiz KAYA  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

EK :  
Anket Uygulaması (21 sayfa)

16683  
TM

20 Nis 2015

Millî Eğitim Md.  
Vali Y.

4207561  
21 Nisan 2015

21 Nisan 2015

4207561

Evrak Doğrulama için : <http://79.123.165.137/enVision/Dogrula/SUKSFU>

1 Eylül Kampüsü İzmir Yolu 8.Km 64100/Uşak  
Tel: 0.276. 221 21 60  
E-Posta: shmyo@usak.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Halil ÇOHADAR  
Faks: 0.276. 221 21 61  
Elektronik ağ:<http://sosbil.usak.edu.tr/>

Sayfa 1 / 1



**UŞAK ÜNİVERSİTESİ****SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ****EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŐİ ANA BİLİM DALI**

Sayın Ebubekir Zorlu

Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk düzeylerini belirlemek amacıyla yapacağınız çalışmada kullanmak istediğiniz “Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeği” ile ilgili mailinizi aldım. Yapacağınız çalışmada “Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğini ” kullanabilirsiniz çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Doç.Dr. Mehmet Akif HELVACI